

Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie

WERKDRUK: JOBS UIT BALANS

Dries Van Herreweghe & Ezra Dessers



KU LEUVEN

HIVA

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR
ARBEID EN SAMENLEVING

ARBEID 4.0 IN DE VOEDINGSINDUSTRIE

Werkdruk: jobs uit balans

Dries Van Herreweghe & Ezra Dessers

Gepubliceerd door
KU Leuven
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België
hiva@kuleuven.be
<http://hiva.kuleuven.be>

© 2024 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoud

Inleiding	7
Introductie	7
Context	7
1 Werkdruk: een conceptueel model	11
2 Werkdruk in de voedingsindustrie	13
2.1 Werkdruk	13
2.1.1 Taakeisen - werkcontext	13
2.1.2 Taakeisen - werkinhoud	18
2.1.3 Regelmogelijkheden	20
2.2 Individuele factoren	24
2.2.1 Competenties	24
2.2.2 Persoonlijke en werk-privé context	25
2.2.3 Overzicht individuele factoren	26
2.3 Buffers	26
2.3.1 Leer- en opleidingsmogelijkheden	26
2.3.2 Herstelmogelijkheden	27
2.3.3 Materiële en immateriële waardering	28
2.3.4 Sociale steun collega's en leidinggevenden	28
2.3.5 Overzicht buffers	29
2.4 Gevolgen	29
2.4.1 Werkstress	29
2.4.2 Langetermijneffecten	29
2.4.3 Overzicht gevolgen	30
2.5 Samenvatting bevindingen binnen de voedingsindustrie	30
2.6 Mogelijke maatregelen	34
2.6.1 Maatregelen op vlak van werkcontext	37
2.6.2 Maatregelen op vlak van werkinhoud	37
2.6.3 Maatregelen op het vlak van regelmogelijkheden	38
2.6.4 Maatregelen op het vlak van buffers	38
2.7 Relevantie voor aanbod Alimento	38
3 Besluit	41
Referenties	43

Inleiding

Introductie

Onderzoek toont aan dat de werkbaarheidsgraad (het aandeel werkenden dat een kwaliteitsvolle job of werkbaar werk heeft) binnen de voedingsindustrie in Vlaanderen lager scoort dan het Vlaams sectorgemiddelde, bovendien is dit de laatste jaren weinig veranderd. Concreet bedroeg de werkbaarheidsgraad in 2019 43,6% voor de ganse voedingsindustrie, ten opzichte van Vlaanderen met een werkbaarheidsgraad van 49,6%. Uit diezelfde cijfers komt naar voor dat ook werkstress een uitdaging vormt binnen de sector, ook hier liggen de cijfers significant hoger voor de sector dan het Vlaams sectorgemiddelde. De hoge werkdruk binnen de sector wordt hierbij als een mogelijke verklaring gezien. Deze vormt een belangrijke determinant van zowel werkbaarheid als werkstress en scoort significant hoger ten opzichte van het Vlaams sectorgemiddelde (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2020). Alimento, het loopbaanfonds van de voedingsindustrie, organiseert en financiert al vele jaren advies op het vlak van personeelsbeleid en arbeidsorganisatie, en heeft momenteel al een ruim aanbod aan opleidingen en mogelijkheden tot begeleiding en advies over werkdruk en de verschillende factoren die werkdruk beïnvloeden (Alimento, 2023).

Het doel van dit rapport is om het fenomeen van (verhoogde) werkdruk binnen de sector verder uit te werken en te kaderen, dit op een zo breed mogelijke manier. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de informatie die werd verzameld binnen de leerstoel 'Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie'. Deze driejarige leerstoel startte in oktober 2020 en onderzoekt middels desk research, literatuurstudie, focusgroepen en interviews (Pollet *et al.*, 2021), werknemerssurvey (Szekér, Lenaerts & Dessers, 2022), arbeidsmarktanalyse (Goesaert, 2022) en een studie naar opleiding en levenslang leren (Lenaerts, 2024), hoe het werk in de verschillende subsectoren, beroepsgroepen en jobs in de voedingsindustrie in België verandert onder invloed van belangrijke trends zoals digitalisering, globalisering, demografische veranderingen en een wijzigende arbeidsmarkt. De hoge werkdruk in de sector was hierbij van meet af aan een belangrijk thema. In combinatie met relevant flankerend onderzoek stelt dit ons in staat om breder te kijken naar de uitdaging van werkstress en werkdruk en dit te trachten verder te ontleden. Op die manier kan dit rapport ook als een vorm van synthese opgevat worden, waarbij de kwalitatieve focusgroepen en interviews binnen de sector, de kwantitatieve survey en de analyses rond transitie op de arbeidsmarkt en levenslang leren gecombineerd worden binnen het bredere kader van werkdruk.

Context

Uit voorgaand onderzoek en studies binnen het kader van de leerstoel komen verschillende relevante bevindingen rond werkdruk en werkstress in de voedingsindustrie naar voor (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2020). Concreet geeft 39% van de respondenten binnen de Werkbaarheidsmonitor (2019) aan dat ze werkstressklachten ervaren (t.o.v. Vlaams gemiddelde van 37%), bij 15% is de situatie zelfs problematisch met de nodige burn-out symptomen (Vlaams gemiddelde van 14%). Dit cijfer binnen de voedingsindustrie is dus enigszins gemiddeld tot licht hoger in vergelijking met het Vlaams gemiddelde. Een belangrijke bevinding hierbij is echter dat werkstress één van de weinige aspecten over de verschillende metingen heen is waarbij er significante toenames meetbaar zijn voor de voedingsindustrie. Zo steeg het percentage voor werkstress van 26% in 2004 tot 39% in 2019, een opmerkelijke toename.

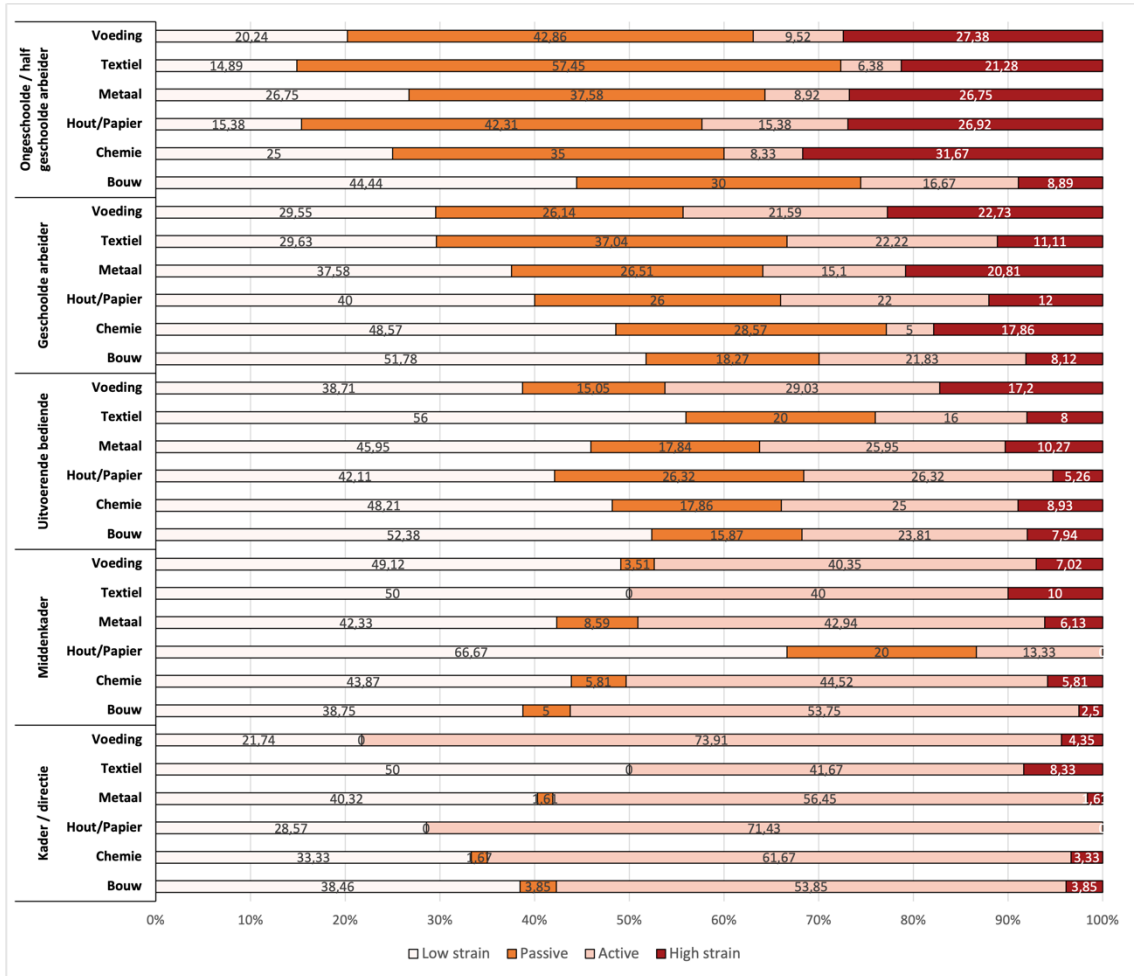
Bovendien wordt 43% van de werknemers met een hoge werkdruk geconfronteerd, waarmee het cijfer hoger ligt dan het Vlaams sectorgemiddelde. Dit is andermaal een significante toename ten opzichte van voorgaande metingen (43% in 2019 t.o.v. 29% in 2013).

Uit diezelfde Werkbaarheidsmonitors komt naar voor dat deze hoge werkdruk een belangrijk aspect vormt voor werkstress binnen de sector. Niet alleen dat, het heeft wellicht ook een significante impact op de work-life balance van veel werknemers en kan als een oorzaak gezien worden van motivatieproblemen.

Uit ander HIVA onderzoek (Habraken *et al.*, 2023a) op basis van Werkbaarheidsmonitoregegevens uit 2019 komt duidelijk naar voor dat binnen de maakindustrie het percentage 'high strain jobs' (of 'slopende jobs') erg hoog ligt in vergelijking met de andere subsectoren (zie figuur 0.1). Jobs in deze categorie hebben de meest problematische scores op vlak van welbevinden, leerkansen en werkstress. Belangrijk hierbij is dat deze cijfers aantonen dat dit het geval is over verschillende werknemerstypes heen. In het bijzonder onder arbeiders (ongeacht scholing) is er een aanzienlijke groep werknemers binnen de voedingssector die onder deze categorie vallen.

De relatief grote groep met een 'high strain' job neemt niet weg dat er ook een aanzienlijke groep werknemers is die binnen de categorie 'passive jobs' (of 'saaie jobs') valt. Deze jobs bestaan uit monotoon werk dat (te) weinig uitdagingen en variatie biedt om het werk interessant te houden. Dergelijke jobs houden bovendien risico's in op vlak van leerkansen en motivatie. Ook deze groep kent een relatief grote vertegenwoordiging onder de arbeiders in de sector, in het bijzonder de ongeschoolde/half geschoolde. Bij de uitvoerende bedienden en zeker het kader en middenkader zijn dergelijke jobs veel minder aanwezig.

Figuur 0.1 Frequentieverdeling van JDC-jobtypes naar beroepsgroepen



Bron: Habraken *et al.*, 2023a

1 | Werkdruk: een conceptueel model

Binnen de leerstoel 'Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie' werd heel wat informatie verzameld die op een of andere manier te maken heeft met het fenomeen van werkdruk. Bovendien zijn er ook gerelateerde projecten, zoals het hoger vermelde onderzoek van Habraken *et al.* (2023a), waar we inzichten uit kunnen putten. Om al deze informatie op een overzichtelijke manier samen te brengen en te kaderen binnen de problematiek van werkstress en werkdruk maken we gebruik van een conceptueel model. Dit model werd ontwikkeld door onderzoekers aan het Nederlandse TNO en werd gekozen omdat het een brede kijk biedt op werkstress ten gevolge van werkdruk (Lourijsen *et al.*, 1999). Werkdruk wordt hierbij gezien als een cruciale determinant binnen het ontstaan van stressklachten op het werk, het is echter niet de enige. Zo kunnen ook andere aspecten binnen het werk een belangrijke rol spelen maar evenzeer aspecten buiten het werk. Binnen dit model wordt werkdruk als volgt gedefinieerd:

“Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft de inhoud, de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.”

Een eerste belangrijke opmerking die volgt op deze definitie is het feit dat werkdruk dus niet louter kan gezien worden als een gevolg van te veel werk. Het model toont aan dat de hoeveelheid werk slechts een onderdeel is van een breder kader. Algemeen is werkdruk een situatie van onevenwicht tussen taakeisen en regelmogelijkheden, deze visie heeft zijn oorsprong in het klassieke Job Demands - Control model (Karasek, 1979). Vanuit deze visie gaat het remediëren van werkdruk verder dan louter het reduceren van de hoeveelheid werk en/of inzet van meer personeel. De oplossing van het probleem ligt fundamenteeler en omvat het herstellen van de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden, waarbij de taakeisen beheersbaar moeten blijven.

Een te hoge mate van werkdruk leidt er namelijk toe dat werknemers structureel hun werk niet op tijd zullen afkrijgen en/of niet met de kwaliteit die vooropgesteld was. Ook leidt een te hoge mate van werkdruk tot werkstress voor de werknemer in kwestie, met potentiële stressklachten tot gevolg. Indien deze periode van werkstress van korte duur is of met voldoende recuperatiemogelijkheid, kunnen stressklachten op lange termijn doorgaans vermeden worden. Indien deze stress echter structureel wordt met onvoldoende mogelijkheden om ervan te herstellen, kan de werkdruk ernstige gevolgen hebben voor de werknemer in kwestie zoals burn-out, uitval en/of vertrek.

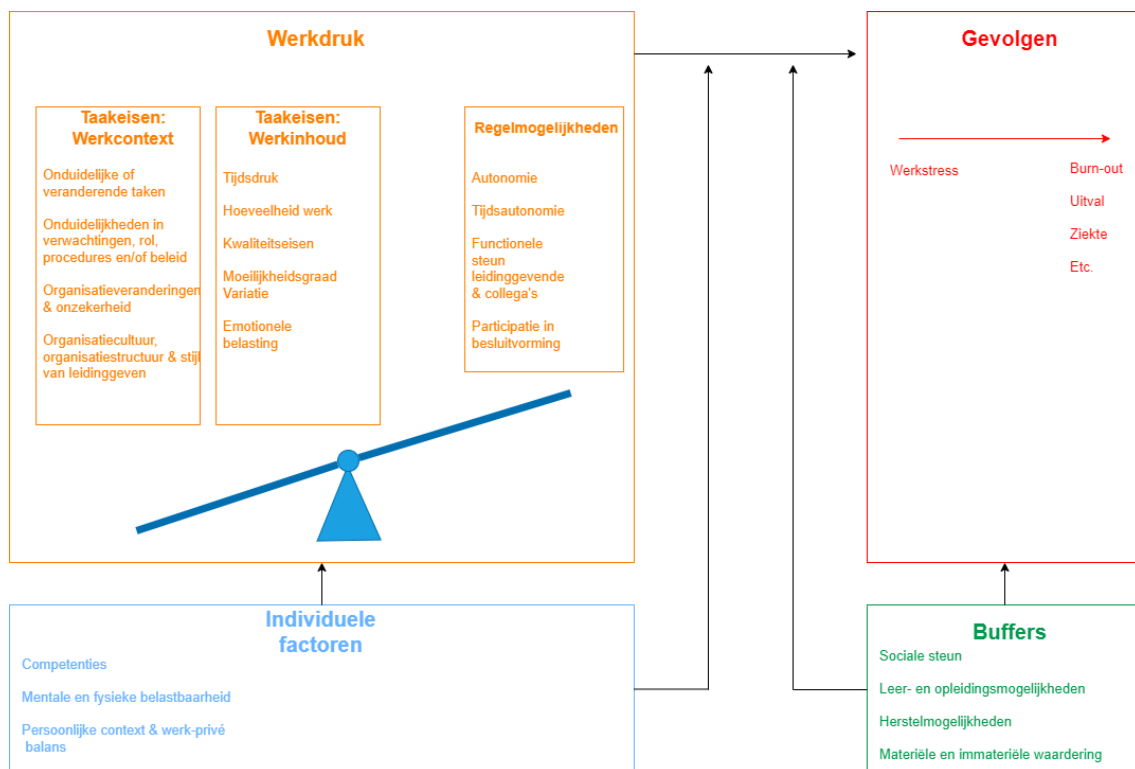
Individuele factoren spelen ook een rol in deze evenwichtsoefening. Bijvoorbeeld wat betreft competenties en opleiding. De werknemer moet in staat zijn om de taakeisen die zich stellen binnen het uitvoeren van het werk op een adequate manier aan te pakken en dus over adequate competenties te beschikken. Indien aan deze voorwaarde niet voldaan wordt, leidt dit tot een onevenwicht in taakeisen en regelmogelijkheden, inclusief de negatieve uitkomst(en) hiervan. Dit onevenwicht kan ook gaandeweg ontstaan of groeien. Bijvoorbeeld indien bepaalde functies (en hun vereiste competenties) doorheen de tijd veranderen en/of complexer worden, is het mogelijk dat de betrokken werknemers over onvoldoende kwalificaties beschikken om hun werk nog op hetzelfde niveau uit te voeren. In deel 3 van dit rapport passen we het model toe op de voedingsindustrie, en daarbij zal deze veranderende context nog verschillende malen aangehaald worden. Uit eerder onderzoek in het kader van deze leerstoel bleek de sector namelijk onderhevig te zijn aan veranderingen en verschuivingen in de manieren van werken en hoe het werk georganiseerd wordt. Macro-economische trends zoals digitalisering, robotisering en globalisering liggen hier mee aan de grondslag.

Verder kunnen binnen de individuele factoren ook persoonlijke niet-werkgerelateerde elementen een impact hebben op de mate waarin werknemers het evenwicht op vlak van werkdruk kunnen bewaren. Deze niet-werkgerelateerde aspecten zijn in de praktijk doorgaans moeilijk te meten maar kunnen desondanks van groot belang zijn.

Tot slot is er binnen het model ook sprake van buffers. Dit zijn bijkomende aspecten die op een positieve manier de impact van werkdruk op werkstress kunnen beïnvloeden en afremmen. Dit omvat bijvoorbeeld de aanwezigheid van collega's en/of leidinggevenden die de nodige steun geven. Verder gaat het ook over het al dan niet aanwezig zijn van de nodige leermogelijkheden. Zoals eerder werd aangehaald is het belangrijk dat werknemers voldoende opleiding aangeboden krijgen om up-to-date te blijven binnen een (veranderende) werkcontext. Ook herstelmogelijkheden vormen een belangrijke buffer om structurele werkstress(klachten) te verhinderen. In de hedendaagse werkcontext gaat dit bovendien verder dan louter voldoende vrije uren ter beschikking hebben. Het is ook de mate waarin er van de werknemer in kwestie verwacht wordt dat hij/zij beschikbaar blijft voor de werkgever. De recente aandacht voor het recht tot disconnectie vormt hier een duidelijke reactie op. Tot slot is ook de waardering die geuit wordt (zowel materieel als immaterieel/financieel) geen onbelangrijk aspect met mogelijke bufferende werking.

Figuur 1.1 geeft een visueel overzicht van de verschillende aspecten die eerder werden aangehaald en besproken. Hier wordt duidelijk aangeduid dat werkdruk ontstaat uit een onevenwicht tussen taakeisen (werkcontext en werkinhoud) en regelmogelijkheden. Dit heeft op zijn beurt dan weer een grote impact op belastingsverschijnselen en werkstress, bij ernstige en structurele problemen kunnen deze uitmonden in burn-out klachten, ziekte en mogelijks uitval. In het volgende deel passen we dit model toe op de voedingsindustrie.

Figuur 1.1 Model werkdruk en werkstress



2 | Werkdruk in de voedingsindustrie

In het vorige deel beschreven we de brede waaier aan factoren die van invloed zijn op werkdruk. In dit deel passen we het model uit figuur 1.1 toe op de specifieke context van de voedingsindustrie. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de informatie die vergaard werd in de voorgaande activiteiten van de leerstoel ‘Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie’, aangevuld met relevante inzichten uit flankerend onderzoek. Er zijn verschillende determinanten van werkdruk. Deze determinanten verhogen de taakeisen en/of verminderen de mogelijkheden om het werk goed uit te voeren. Zoals eerder werd aangehaald kunnen deze in verschillende categorieën worden ingedeeld (taakeisen, regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers).

2.1 Werkdruk

De werkdrukgerelateerde aspecten zijn gecategoriseerd in: (1) risico's in de context van het werk; (2) risico's in de inhoud van het werk; en (3) regelmogelijkheden.

2.1.1 Taakeisen - werkcontext

Aspecten die tot de werkcontext-categorie behoren betreffen - de gang van zaken in - de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd. Deze aspecten kunnen verder zowel de taakeisen (in termen van werkinhoud) als de regelmogelijkheden beïnvloeden. Onduidelijke taakeisen kunnen leiden tot een perceptie van verhoogde werklust voor medewerkers. Daarnaast vergroot dergelijke onduidelijkheid de kans op fouten, waardoor taken mogelijk opnieuw moeten worden uitgevoerd. Ook kan een onduidelijke verdeling van taken ook problemen veroorzaken, waardoor werk mogelijk dubbel wordt gedaan. Dit heeft dan weer als gevolg dat er efficiëntieverlies ontstaat en een toename in tijdsdruk.

Een ander type werkdrukrisico ontstaat door onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de rol, verwachtingen, procedures of beleid. Veranderingen in de organisatie zijn vaak de oorzaak van tijdelijke onduidelijkheden of inefficiënties in processen.

Ten slotte kunnen ook de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven invloed hebben op de vereisten van taken en mogelijkheden om zaken te regelen. In een cultuur waarin het niet gebruikelijk is om hulp te vragen, of bij een leiderschapstijl waarin medewerkers weinig ruimte krijgen om zelf invulling aan hun werk te geven, worden de mogelijkheden voor regeling verminderd. Dit verstoort de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden.

Deze verschillende aspecten worden afzonderlijk besproken in de paragrafen die volgen en toegepast op de context van de voedingsindustrie.

2.1.1.1 Onduidelijke of veranderende taken

Zoals eerder aangegeven kan onduidelijkheid en/of verandering in taakinhoud een nefaste impact hebben op het welzijn van werknemers, de efficiëntie van een team en de productiviteit. Voorgaand onderzoek (Pollet *et al.*, 2021) binnen deze leerstoel omvatte een reeks focusgroepen met werkgevers en vakbonden binnen de voedingsindustrie. Merk op dat een focusgroep een kwalitatieve onderzoeksmethode is waarbij een groep mensen wordt samengebracht om te discussiëren over een vooraf bepaald onderwerp. Naast een goede begeleiding zorgt de groepsdynamiek voor een zekere kwaliteitscontrole: deelnemers bevragen elkaar, spreken elkaar tegen en geven argumenten voor hun

standpunten, waardoor de meest relevante thema's komen bovendrijven. De resultaten zijn echter maar beperkt generaliseerbaar. In dit geval gaat het om de identificatie van trends en evoluties die door de zorgvuldig gekozen deelnemers, met een uitstekende kennis van de sector, vermeld werden, maar die niet noodzakelijk overeenkomen met het standpunt van andere betrokken actoren.

In de focusgroepen gaven de vakbonden enkele punten en voorbeelden aan van evoluties die kunnen leiden tot onduidelijke of veranderende taken.

Een aandachtspunt dat vanuit vakbondshoek naar voor kwam binnen deze focusgroepen is de toenemende outsourcing binnen de sector. Die zou er voor zorgen dat bepaalde ondersteunende diensten alleen nog vanop afstand te bereiken zijn (in de meest problematische gevallen zelfs in een andere taal). Dit is een eerste voorbeeld van een manier waarop verandering (m.n. outsourcing) en de onduidelijkheden die ermee gepaard gaan een impact kunnen hebben op de taakuitvoering van werknemers. Dergelijke inefficiënties kosten mogelijk tijd en energie van werknemers die ze elders in hun werk zouden kunnen benutten.

Uit deze focusgroepen bleek daarnaast duidelijk dat digitalisering één van de meest ingrijpende en merkbare evoluties is binnen de voedingsindustrie. In veel bedrijven worden mechanische toestellen gaandeweg vervangen door elektronische, hetgeen vervolgens implicaties heeft voor de werknemers die er dagelijks mee moeten werken.

Als eerste gevolg hiervan werd vermeld dat de substitutie van menselijke arbeid binnen de sector in bepaalde gevallen resulteert in personeelsreducties. Het overgebleven personeel zou hierbij verwacht worden productiever te werken met behulp van deze automatisering. Door bevraagde werknemers in de sector wordt tegelijk ook een heel aantal efficiëntiewinsten ervaren. Toch wordt in de ogen van vakbondsvertegenwoordigers die bevraagd werden in de focusgroepen hier soms de grens opgezocht van wat haalbaar en wenselijk is. In het bijzonder wanneer er rekening wordt gehouden met het feit dat het aanleren en beheersen van digitale toepassingen ook tijd vergt. Tijd die niet steeds expliciet voorzien zou zijn.

Een ander gevolg dat vermeld werd binnen deze context is dat er ook voor veel werknemers sprake is van een zekere taakverbreding, waarbij ze verschillende aspecten van het werk moeten beheersen, zoals bijvoorbeeld communicatie met externe partijen. Vaak impliceert dit ook dat men meer op de hoogte moet blijven van wat er speelt in andere afdelingen of op andere werkplekken. Dergelijke taakverbreding hoeft zeker niet noodzakelijk negatief te zijn en kan verrijkend werken voor werknemers, en problemen bij routinematig werk verhelpen. Er werd echter aangegeven dat de haalbaarheid van dergelijke verschuivingen steeds moet meegenomen worden en dat deze veranderingen idealiter in overleg met de werknemer doorgevoerd worden.

De impact van de gemelde verandering op de taakinhoud wordt onderbouwd door de resultaten uit de survey (Szekér *et al.*, 2022) die eerder werd uitgevoerd binnen deze leerstoel, zo geeft 48% van de werknemers uit de bevraagde kleine bedrijven en 62% van de werknemers uit grote bedrijven aan dat ze vaker nieuwe dingen moeten leren. Ook geeft circa 60% van de werknemers aan dat ze meer verschillende taken moeten uitoefenen in hun werk, en dit zowel in grote als kleine ondernemingen. Ook de groeiende digitalisering van de sector wordt hier cijfermatig gevat, zo geven 40% van de bevraagde werknemers in kleine en 53% in grote ondernemingen aan dat ze in toenemende mate moeten werken met digitale toepassingen.

2.1.1.2 Onduidelijke verantwoordelijkheid, verwachtingen en/beleid

Onduidelijkheid over verwachtingen en verantwoordelijkheden heeft een impact op de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden van werknemers en dus de werkdruk van werknemers. Het tast de efficiëntie aan van werknemers wanneer ze geen duidelijk beeld hebben over de verwachtingen en waar bepaalde verantwoordelijkheden liggen. Een dergelijke onduidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden kan ervoor zorgen dat samenwerking tussen collega's en leidinggevendenden niet vlot verloopt en dus de productie niet optimaal georganiseerd wordt.

Binnen de context van digitalisering speelt deze nood aan duidelijke verantwoordelijkheden en beleid zo mogelijk nog sterker. Een concreet voorbeeld hiervan is de kwestie rond verschillen tussen leeftijdsgroepen. In de focusgroepen (Pollet *et al.*, 2021) werd gesuggereerd dat oudere werknemers die problemen ervaren vaak zelf hun weg moeten vinden in digitalisering op hun werkplek, of hopen dat een collega hen op het juiste moment te hulp schiet. Dit is een situatie die tot stand komt indien er onvoldoende helder werd ingepland wie er verantwoordelijk is voor de ondersteuning van collega's. Zoals uit onderzoek binnen de leerstoel (Lenaerts, 2024) en daarbuiten (Meylemans *et al.*, 2021) blijkt, vormt het een belangrijk onderdeel van goed retentiemanagement om oudere werknemers mee aan boord te houden en optimaal te laten deelnemen aan de digitale veranderingen.

Echter zijn het niet enkel oudere werknemers binnen de sector waarvoor de leercurve is toegenomen. Ook voor jonge schoolverlaters en andere medewerkers die aan de slag gaan binnen de voedingsindustrie is de vereiste kennis stelselmatig verhoogd. Veel van de vaak gedigitaliseerde processen binnen bedrijven vereisen kennis en vaardigheden die relatief weinig aan bod zouden komen in onderwijs. In de focusgroepen werd geconcludeerd dat dit in toenemende mate bijkomende on-the-job training van nieuwe medewerkers vereist, waar de voedingsindustrie in het verleden vaker een sector was met relatief lage kennisdrempels om in te stappen. Net zoals andere sectoren binnen de industrie wordt ook de voedingsindustrie alsmaar meer kennisintensief. Het is dan ook belangrijk dat dit weerspiegeld wordt in het opleidingsbeleid en de nodige tijd en middelen voor worden voorzien. Mogelijkheden om aanvullende begeleiding en/of opleiding te voorzien voor profielen die hier nood aan hebben is hierbij aangewezen. In het flankerend rapport rond opleiding en levenslang leren in de voedingsindustrie worden deze evoluties op vlak van opleidingsnoden verder cijfermatig en theoretisch onderbouwd. Zo bleek onder andere uit de Europese Bedrijvenenquête van 2019 dat 30% van de bevroegde ondernemingen in de voedingsindustrie tamelijk tot zeer snelle veranderingen qua competenties en benodigde kennis verwachtte. In dit rapport worden daarnaast ook een aantal strategieën en goede voorbeelden besproken die inzetten op het ontwikkelen van digitale vaardigheden van werknemers (Lenaerts, 2024).

2.1.1.3 Onzekerheid van werk en/of organisatieverandering

Binnen de focusgroepen gaven vakbondsvertegenwoordigers uit sector aan dat met de groeiende aanwezigheid van digitale systemen binnen de sector vaker een snelle reactietijd wordt verwacht van de productie, zelfs bij vragen of wensen van klanten die de normale gang van zaken kunnen verstoren. Uit deze getuigenissen kwam naar voor dat het hierbij vaak moeilijk voor werkgevers zou zijn om dergelijke abrupte schommelingen in de vraag adequaat te voorzien van voldoende personeel. Voor het zittende personeel zou dit dan leiden tot structureel overwerk en flexibele werktijden, aangezien nieuwe aanwervingen niet of niet onmiddellijk zouden plaatsvinden. Een kanttekening hierbij is dat deze moeilijkheden om qua personeelsbezetting in te spelen op fluctuaties in vraag ook ingegeven worden door zaken waarover werkgevers geen controle hebben. Zo is de groeiende arbeidsmarktkrapte een hinderende factor om snel bijkomend personeel te vinden. Daarnaast zit de groeiende kennisdrempel om aan het werk te gaan binnen de sector ook hier mogelijk in de weg.

De belangrijkste impact van deze veranderingen op personeelsorganisatie ligt in het vermogen om snel te kunnen omgaan met veranderende digitale kennis en vaardigheden. Uit de focusgroepen komen verschillende strategieën naar voor die soms naast elkaar worden gebruikt door bedrijven binnen de sector. Veel bedrijven kiezen ervoor om de kloof in vaardigheden te dichten door intern opleiding en training aan te bieden. Werkgevers gaven tijdens de focusgroepen aan dat het schoolstelsel niet snel genoeg of niet nauwkeurig genoeg deze vaardigheden kan bijbrengen, en dat zelfs gekwalificeerde schoolverlaters nog een vertaalslag moeten maken naar de concrete uitvoering van taken.

Ook op teamniveau blijken er algemene veranderingen en trends merkbaar te zijn. Zo ervaart een deel van de bevroegde werknemers een trend naar meer responsabilisering binnen het uitvoerend niveau, waarbij teamleiders op lagere niveaus verantwoordelijk worden gemaakt voor het halen van

bepaalde productiedoelstellingen. Aansluitend worden aanpassingen in de organisatie die functies herschikken in de richting van meer zelfsturende teams vaak gebruikt als een indirecte vorm van responsabilisering.

Hoewel het toekennen van meer verantwoordelijkheden ook tot meer regel mogelijkheden binnen het team en voor de leidinggevende kan leiden, werd vooral gesignaleerd dat deze tendensen het risico verhogen dat met de verantwoordelijkheid ook de bijhorende druk verder naar het teamniveau en hun leidinggevendens wordt geschoven, wat kan leiden tot overwerk en chronische stress bij de betrokkenen. Dit is in lijn met het onderzoek van Workitects (Eeckelaert & Nurski, 2021, p. 14). Hieruit blijkt namelijk dat medewerkers uit de staf het meest geconfronteerd worden met onvoorspelbare plannings en planningsverstoringen, in sterkere mate dan productieondersteunende functies, logistieke functies en productiefuncties. Het probleem lijkt hem dan ook eerder te zitten in het feit dat teamleiders meer regelnoden (in termen van onvoorspelbaarheid en verstoringen), met andere woorden: taakeisen) op hun bord krijgen, waarbij de regel mogelijkheden om daar goed mee om te gaan voor een stuk ontbreken.

Andere organisatorische implicaties hebben te maken met knelpunten in personeelsinzet. Bij jongere werknemers zegt men bijvoorbeeld vaker op problemen te stuiten om mensen te vinden om te werken op atypische uren die moeilijker combineerbaar zijn met een gezinsleven. Zo zou het moeilijk zijn om mensen te vinden die bereid zijn te werken in een 'vaste late ploeg'.

Bij oudere werknemers zou er dan weer meer weerstand zijn om deel te nemen aan het opleidingsprogramma van het bedrijf. In grotere bedrijven zouden er vaker 'restfuncties' voor dergelijke werknemers zijn, waar digitalisering en klantgerichtheid minder prominent aanwezig zijn. In kleinere bedrijven zou dit vaak moeilijker te realiseren en zijn de alternatieven dus veel beperkter.

Een andere groep met gelijkaardige uitdagingen zouden de anderstalige werknemers zijn, die wel geschikt zijn voor puur operationele taken, maar mogelijk minder snel kunnen deelnemen aan opleidingsprogramma's waarbij een zekere mate van talige vaardigheden vereist zijn. Dit kan op zijn beurt dan ook weer tot fricties leiden met het streven naar taakverbreding die alsmaar meer ingang vindt.

De hierboven genoemde aspecten met betrekking tot de impact van trends lijken vaak sterker merkbaar in kleinere bedrijven, die echter het grootste deel van de voedingsindustrie vormen. Investeringswegen daar zwaarder en zouden daarom vaker worden uitgesteld. Als verklaring wordt aangegeven dat er daar minder mogelijkheden zijn om productiekosten te verlagen door rationalisatie, schaalvoordelen of uitbesteding. Er zouden ook minder mogelijkheden zijn om de taken te herschikken onder het zittende personeel. Aan de andere kant heerst er in kleinere bedrijven vaker een gevoel van eigenaarschap onder het personeel, waarbij men nauwer betrokken is bij de geleverde kwaliteit en behaalde resultaten. Dit blijkt echter niet altijd voldoende om de groeiende organisatorische uitdagingen het hoofd te bieden.

Binnen de context van veranderingen die mogelijk leiden tot verhoogde werkdruk werd er gewezen op het cumulatief effect ervan, waarbij personeel dat uitvalt wegens ziekte of burn-out niet (onmiddellijk) wordt vervangen. Dit kan zorgen voor verhoogde tijds- en prestatiedruk bij het overgebleven personeel, dat op zijn beurt zo weer een groter risico heeft op uitval vanwege ziekte of burn-out. Er kan een soort dominoreactie ontstaan, waarbij de gevolgen van het uitvallen van een werknemer aanzienlijk groter kunnen worden dan louter het productiviteitsverlies van het individu.

Tot slot is het dus belangrijk om in het uitstippelen van een opleidingsbeleid (al dan niet binnen de context van digitalisering) rekening te houden met de heersende diversiteit binnen het werknemersbestand. Zo zullen bepaalde opleidingen en opleidingsvormen beter werken en aantrekkelijker zijn voor bepaalde werknemers dan anderen. Ook is het daarbij steeds belangrijk te waken of de ganse populatie werknemers binnen de organisatie voldoende deelneemt aan initiatieven om bij te leren. Zowel of zij de mogelijkheid hiertoe hebben als bereidwillig zijn om hieraan deel te nemen. Meer diepgaande informatie hierrond is terug te vinden in het rapport rond opleiding en levenslang leren binnen deze leerstoel. Hierbij worden onder andere de mogelijke barrières rond opleidingen en

levenslang leren verder belicht. Ook wordt dieper ingegaan op motivatie binnen een opleidingscontext en waarom werknemers al dan niet deelnemen, een bijkomende focus ligt hierbij op het verwerven van digitale vaardigheden (Lenaerts, 2024).

2.1.1.4 Organisatiecultuur, organisatiestructuur & stijl van leidinggeven

De organisatiecultuur binnen een onderneming heeft eveneens een impact op de taakeisen en regelmogelijkheden binnen het werk. Zo kan het bijvoorbeeld sterk verschillen of werknemers het gevoel hebben dat ze met vragen om hulp terecht kunnen bij hun collega's en leidinggevendenden. Ook de stijl van leidinggeven is hier van belang. Bepaalde leidinggevendenden zullen meer regelmogelijkheid toestaan anderen, hetgeen een rechtstreekse invloed heeft op de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. De organisatiecultuur binnen een sector kan sterk verschillen van organisatie tot organisatie en specifieke informatie voor bedrijven in de voedingsindustrie is niet voorhanden.

Op vlak van organisatiestructuur bleek uit eerdere paragrafen dat de vaak complexe digitale transformatie van de voedingsindustrie invloed op verschillende organisatorische processen. Vanuit de optiek van leidinggeven zijn strikt hiërarchische organisaties daarom minder geneigd om dergelijke ingrijpende veranderingen te omarmen. Uit onderzoek blijkt dat dergelijke hiërarchische structuren organisaties vaker kiezen voor technologieën die het huidige productiesysteem automatiseren, waarbij werknemers de lacunes opvullen (Fettig *et al.*, 2018; Wilkesmann & Wilkesmann, 2018).

Organisaties met flexibelere en organische structuren zullen eerder technologieën implementeren die innovaties in het productieproces mogelijk maken (Lall *et al.*, 2016).

Andersom kan ook de implementatie van innovatieve technologieën aanzienlijke effecten hebben op de organisatiestructuur. Verschillende onderzoeken hebben dan ook aangetoond dat digitale transformatie kan leiden tot een instabieler werkomgeving. Analoog met bovenstaande paragraaf toont dit onderzoek aan dat dit het best kan worden opgevangen door een flexibele, organische organisatiestructuur. Deze studies benadrukken wederom dat nieuwe en disruptieve digitale technologieën moeilijker te implementeren zijn in organisaties met een strikt hiërarchische structuur. Dit komt veelal doordat besluitvormingsprocessen in dergelijke hiërarchie vaak trager en minder flexibel verlopen (Shamim *et al.*, 2016).

Ook kenmerken van organisaties spelen een belangrijke rol binnen de digitalisering van de sector. Zo toont onderzoek aan dat naargelang de grootte van organisaties de druk om te digitaliseren en automatiseren sterk kan verschillen. In grotere organisaties en productieketens worden nieuwe technologieën en automatisering sneller geïmplementeerd, omdat de productievoordelen sneller zichtbaar zijn. Binnen kleinere productieketens (zoals karakteristiek voor de voedingsindustrie) is veelal enkel ruimte voor de implementatie van meer kleinschalige technologie en technologische veranderingen, waarbij de rol van de mens niet herleid wordt tot louter controle en monitoring (Vandekerckhove *et al.*, 2020). Ook wat opleidingen betreft hebben bedrijfskenmerken zoals grootte een impact. Zo geeft onderzoek aan dat in een derde van de Belgische bedrijven deelname aan opleidingen alleen mogelijk is als werklust en schema's het toelaten. De mogelijkheid om het werk te organiseren zodanig dat er tijd vrijkomt binnen de schema's blijkt daarbij vooral aanwezig te zijn bij grotere organisaties. Kleinere organisaties (zoals er veel actief zijn binnen de voedingssector) hebben dus minder marge om ervoor te zorgen dat werknemers opleidingen kunnen bijwonen (Lenaerts, 2024).

2.1.1.5 Overzicht werkcontext

Tabel 2.1 Overzicht

Taakeisen	Werkcontext
Onduidelijke of veranderende taken	<ul style="list-style-type: none"> - Toenemende outsourcing van bepaalde ondersteunende diensten met verminderde efficiëntie voor werknemers - Groeiende digitalisatie leidt potentieel tot vermindering in personeel en risico van een verhoogde verwachte productiviteit van zittend personeel
Onduidelijkheid in verwachtingen, rol, procedures, beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Groeiende digitalisatie verhoogt de vereiste kennis en (digitale) vaardigheden (verschillen tussen profielen werknemers)
Organisatieveranderingen & onzekerheid	<ul style="list-style-type: none"> - Digitale systemen leiden tot verhoogde reactiesnelheid en sterkere fluctuaties in productie (inclusief fluctuaties in werktijden en nood aan personeel) - Verhoogde nood aan flexibiliteit van personeel - Verschuiving van responsabilisering naar teamniveau - Staf worden het meest (direct) geconfronteerd met onvoorspelbaarheden - Cumulatief effect van uitval ten gevolge van werkdruk op collega's - Taakverbreding en nood aan meer kennis en (verschillende) vaardigheden
Organisatiecultuur, organisatiestructuur & stijl van leidinggeven	<ul style="list-style-type: none"> - Een flexibele organisatiestructuur gaat doorgaans makkelijker om met veranderingen dan een functioneel-hiërarchische organisatiestructuur - Naast structuur hebben ook bedrijfskenmerken (zoals grootte) een impact op de manier waarop verandering plaatsvindt en hoe er wordt op ingezet

2.1.2 Taakeisen - werkinhoud

Naast de werkcontext kunnen ook verschillende aspecten die verband houden met de inhoud van het werk de taakeisen verhogen. Dit omvat onder andere de hoeveelheid werk die binnen een bepaalde tijd moet uitgevoerd worden, het werktempo en de tijdsdruk (deadlines). Medewerkers kunnen geconfronteerd worden met een te hoog werktempo of te veel werk dat binnen de beschikbare tijd moet worden voltooid. Een andere belangrijke factor zijn de kwaliteitseisen, die zowel door de werkgever, klanten als de medewerker zelf kunnen worden gesteld. Dit kunnen hoge eisen zijn met betrekking tot de kwaliteit van het eindproduct of de dienstverlening, evenals de vereiste nauwkeurigheid van het werk. De moeilijkheidsgraad en complexiteit van het werk kunnen ook belangrijke bepalende factoren zijn. Een andere factor in deze categorie is de mate van variatie in het werk, waarbij zowel te veel als te weinig variatie problemen kan veroorzaken. Eentonig werk kan leiden tot verveling en verlies van concentratie, te veel variatie dan weer tot een te hoge complexiteit. Tot slot worden zowel fysiek als emotioneel belastend werk vaak beschouwd als een aspect van de werkinhoud dat aanzienlijke invloed heeft op de werkdruk.

2.1.2.1 Tijdsdruk

Uit eerder onderzoek binnen de leerstoel blijkt dat tijdsdruk een dagelijkse realiteit is binnen de voedingsindustrie en dat deze de laatste jaren aanzienlijk toegenomen is.

Binnen de focusgroepen gaven werkgevers aan dat een zekere tijdsdruk inherent is aan de sector. Aangezien het over voedingswaren gaat speelt de kwestie van houdbaarheid steeds mee. Werkgevers geven bovendien aan dat zowel de concurrentie als de focus op klanttevredenheid steeds meer druk

uitoefenen op zowel de snelheid als de kwaliteit van productie. Dit heeft onlosmakelijk een impact op de werkdruk op individuele werkplekken.

De vakbonden binnen de focusgroepen verwezen dan weer eerder naar de toegenomen verwachte productiviteit per werknemer, de groeiende kwaliteitseisen en hoeveelheid werk.

Wat verschillen tussen werknemers betreft, blijkt uit benchmarkcijfers van Workitects (Eeckelaert & Nurski, 2021, p. 14-15) dat er enig onderscheid bestaat op vlak van tijdsdruk naargelang vier functiegroepen. Hieruit blijkt dat leidinggevend en stafmedewerkers geconfronteerd worden met de hoogste tijdsdruk in vergelijking met andere functies binnen de voedingsindustrie. Voor productieondersteunende functies ligt de score iets boven het gemiddelde, voor logistiek medewerkers en productiemedewerkers dan weer lager.

2.1.2.2 Hoeveelheid werk

Wat hoeveelheid werk betreft is één van de uitdagingen die naar voor kwam in de focusgroepen het groot volume aan uit te voeren taken: medewerkers krijgen te veel taken toegewezen en/of te weinig uren voor de toegewezen taken.

Zoals eerder werd aangehaald zijn de veranderingen in vraag een uitdaging voor veel organisaties. Waarbij een plotse piek in vraag ertoe kan leiden dat een (te) kleine ploeg werknemers het werk moet uitvoeren, omdat er niet tijdig voldoende personeel kan gevonden worden.

2.1.2.3 Kwaliteitseisen & moeilijkheidsgraad

Kwaliteitseisen zijn een belangrijke factor die invloed heeft op werkdruk. Deze kunnen gesteld worden door de werkgever enerzijds en/of de klant anderzijds. Ook kan het gaan over de kwaliteit van het eindproduct of dienst maar evenzeer de nauwkeurigheid waarmee moet worden gewerkt.

Uit het surveyonderzoek (Szekér *et al.*, 2022) binnen deze leerstoel komen enkele veranderingen naar voor binnen de organisaties in dit verband. Zo blijken werknemers veel veranderingen te ervaren op vlak van de nood om digitaal gegevens bij te houden, alsook op vlak van toegenomen kwaliteitscontroles en milieuvoorschriften. Voor velen zou dit een bijkomend takenpakket zijn dat verwezenlijkt moet worden naast de ‘klassieke’ taken. Voor bepaalde van deze taken zijn bovendien een zekere mate van digitale en reglementaire kennis nodig, wat opnieuw bijkomende tijd en inspanningen vraagt om deze te beheersen.

2.1.2.4 Variatie

Uit cijfers van de Werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud’hui *et al.*, 2020) blijkt dat 34% van de werknemers in de voedingsindustrie aangeven dat ze routinematig werk uitvoeren. Voor iets meer dan 18% is er bovendien sprake van extreem routinematig werk. De evolutie is stabiel op dit vlak, zonder significante stijgingen of dalingen over de verschillende edities heen. Wel is het belangrijk dat het aandeel werknemers met routinematig werk hoger ligt binnen de voedingsindustrie dan in de andere Vlaamse sectoren.

2.1.2.5 Emotionele belasting

Op vlak van emotionele belasting toont de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud’hui *et al.*, 2020) aan dat 12% van de werknemers binnen de voedingsindustrie geconfronteerd wordt met emotioneel belastend werk en 2% met emotionele overbelasting. Deze evolutie is stabiel doorheen de tijd. Dit percentage is echter gemiddeld lager ligt dan het Vlaams sectorgemiddelde en vormt voor de sector algemeen dus wellicht geen centraal aandachtspunt.

2.1.2.6 Fysieke belasting

Uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud’hui *et al.*, 2020) blijkt dat in 2019 27% van de werknemers binnen de voedingsindustrie aangeven dat ze fysieke belasting ervaren. 11% van de werknemers kampt met zeer hoge fysieke belasting.

Belangrijk is het feit dat er sinds het begin van de metingen een significante toename is van het percentage werknemers met belastende tot zeer belastende fysieke werkomstandigheden. Zo steeg het percentage van 21% in 2004 tot 27% in 2019. Wat zeer hoge fysieke belasting betreft is het percentage ook significant gestegen sinds 2004 (7%) tot 11% in 2019. Ondanks het beeld en berichten van robotisering en digitalisering binnen de sector, blijkt de algemene fysieke belasting dus toegenomen.

Daarenboven is het percentage doorheen de metingen steeds hoger dan het Vlaamse sectorgemiddelde. Waar in 2019 het percentage belastend fysiek werk op 15% lag voor het Vlaamse sectorgemiddelde, bedroeg dit voor de voedingsindustrie 27%, ook wat zeer hoge belasting betreft was dit in 2019 6% voor de Vlaamse sectoren samen ten opzichte van 11% voor de voedingsindustrie.

Wat fysieke belasting betreft komen uit de survey (Szekér *et al.*, 2022) die werd afgenomen slechts beperkte verschillen naar voor naargelang achtergrondkenmerken. Zo werd er geen verschil waargenomen tussen kleine en grote organisaties, of tussen mannen en vrouwen. Enkel naar statuut werd vastgesteld dat de fysieke belasting gemiddeld hoger ligt voor arbeiders dan bedienden, wat in de lijn der verwachtingen ligt.

In tegenstelling tot emotionele belasting lijkt fysieke belasting dus wel een belangrijkere bron van werkdruk en werkstressklachten binnen de sector.

2.1.2.7 Overzicht werkinhoud

Tabel 2.2 Overzicht

Taakeisen	Werkinhoud
Tijdsdruk	<ul style="list-style-type: none"> - Algemene uitdaging binnen de sector - Inherent aan de sector en voedingswaren - Verhoogde concurrentie (incl. grotere focus op klanttevredenheid) - Leidinggevend worden het meest geconfronteerd met tijdsdruk
Hoeveelheid werk	<ul style="list-style-type: none"> - Pieken en dalen in vraag waarbij de personeelsbezetting vaak niet tijdig kan afgestemd worden
Kwaliteitseisen & moeilijkheidsgraad	<ul style="list-style-type: none"> - Groeiende nood aan digitale dataverzameling (o.a. kwaliteitscontroles en milieuvoorschriften)
Variatie	<ul style="list-style-type: none"> - 34% geeft aan routinematig werk uit te voeren, 18% extreem routinematig werk (hoger dan Vlaams gemiddelde)
Emotionele belasting	<ul style="list-style-type: none"> - 12% geconfronteerd met emotionele belasting en 2% emotionele overbelasting (lager dan Vlaams gemiddelde)
Fysieke belasting	<ul style="list-style-type: none"> - 27% ervaart belastende omstandigheden, 11% met zeer hoge fysieke belasting (toename doorheen de jaren) - Hogere fysieke belasting dan Vlaams gemiddelde - Gemiddeld hoger voor arbeiders dan bedienden

2.1.3 Regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden dragen bij aan de capaciteit van medewerkers om aan de gestelde taakeisen te voldoen. Zoals zichtbaar bij de visualisatie van het model (zie figuur 1.1) ontstaat er een evenwicht wanneer er voldoende regelmogelijkheden zijn ten opzichte van het totale pakket aan taakeisen. Belangrijk hierbij is dat de specifieke regelmogelijkheden voldoen aan de concrete taakeisen waar een werknemer mee geconfronteerd wordt. Als bijvoorbeeld de complexiteit van je job de belangrijkste taakeis is die voor werkdruk, helpt het niet veel dat je meer autonomie krijgt om je werk te plannen.

Meer functionele steun van leidinggevende of collega's zou je regelmogelijkheden kunnen bieden die meer in lijn zijn met die taakeis. Eeckelaert en De Craecker (2021) leggen dit uit aan de hand van de introductie van nieuwe technologie. Operatoren die aan de slag moeten met de nieuwe technologie missen op dat moment wellicht de vereiste kennis en vaardigheden. Door de operatoren op dat moment autonomie te geven over hun planning, zal hun kennistekort niet verholpen worden.

Autonomie is een gekende regelmogelijkheid. Het betekent dat medewerkers zelf kunnen beslissen hoe het werk wordt uitgevoerd, enigszins kunnen bepalen hoe de werkdag wordt ingedeeld, of zelf oplossingen kunnen bedenken voor problemen, bijvoorbeeld door de werkmethoden aan te passen aan hun noden. Tijdsautonomie is een specifiek aspect van autonomie. Medewerkers met tijdsautonomie hebben een zekere vrijheid om hun tijd in te delen. Dit omvat ook de mogelijkheid om pauzes te nemen tijdens het werk om te herstellen van vermoeidheid of een zware taak, of om vrije dagen op te nemen.

Een andere regelmogelijkheid is deelname aan besluitvorming en inspraak. Dit houdt in dat werknemers betrokken en geïnformeerd worden, kunnen deelnemen aan discussies over belangrijke werkgerelateerde zaken en indien nodig veranderingen kunnen bewerkstelligen. Daarnaast is functionele steun van leidinggevend en collega's bij de uitvoering van het werk ook een belangrijke regelmogelijkheid. Medewerkers met voldoende functionele steun kunnen, indien nodig, een beroep doen op een leidinggevende of collega die hen helpt bij het voltooien van taken. Het kan echter voorkomen dat functionele steun in theorie aanwezig is, maar dat de organisatiecultuur het in de praktijk moeilijk maakt om er gebruik van te maken. In dat geval is er op papier sprake van regelmogelijkheden, maar in werkelijkheid ontbreken deze. Alleen regelmogelijkheden die daadwerkelijk door medewerkers kunnen worden benut, dragen bij aan het evenwicht tussen eisen en mogelijkheden.

Deze regelmogelijkheden komen in het bijzonder aan bod in het geval van problemen, met andere woorden, wanneer specifieke (nieuwe, onverwachte, ...) taakeisen opduiken. Problemen stellen zich op elke werkplek en zijn onvermijdelijk, ze hebben zelfs de mogelijkheid om het werk uitdagender en interessanter te maken. Bij een totaal gebrek aan problemen neemt de routine het werk over, hetgeen dan weer negatieve gevolgen kan veroorzaken op het vlak van engagement en betrokkenheid, tot zelfs 'bore-out'. Problemen oplossen biedt leermogelijkheden voor werknemers en stellen hen in staat in de toekomst dezelfde of zelfs andere problemen efficiënter aan te pakken. Om werknemers de mogelijkheid te geven om eventuele problemen aan te pakken is de nodige regelmogelijkheid dus cruciaal.

2.1.3.1 Autonomie

Uit cijfers van de werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) binnen de voedingsindustrie blijkt dat in 2019 26% van de werknemers te weinig autonomie ondervindt op vlak van taakuitvoering, voor 12% is er zelfs een acuut gebrek aan autonomie. Deze cijfers liggen significant hoger in vergelijking met het Vlaams gemiddelde waar 19% van de werknemers een gebrek aan autonomie en 6% een acuut gebrek aan autonomie signaleert. Er is dus nog zeker groeimarge binnen de sector om op gelijke voet te komen met het algemeen gemiddelde.

Een positiever aspect is wel dat er een dalende trend merkbaar is voor een werknemers die aangeven over een gebrek aan autonomie te beschikken binnen de sector (m.n. 34% in 2004 t.o.v. 26% in 2019). Op vlak van werknemers met een acuut gebrek aan autonomie is er geen significante verschuiving merkbaar doorheen de tijd en blijft het niveau min of meer hetzelfde.

Uit de focusgroepen (Pollet *et al.*, 2021) die werden georganiseerd binnen het kader van de leerstoel komen een aantal interessante aanvullende inzichten naar voor op organisatorisch gebied.

Een eerste voorbeeld hiervan is dat binnen bepaalde bedrijven de fysieke belasting van de baan zou verminderen door een groeiende vervanging van manuele arbeid door machines. Een mogelijk gevolg van deze aanpassingen dat aangehaald werd door vakbonden in de focusgroepen is echter dat werknemers vaak minder autonomie ervaren. Men zou alsmaar meer afhankelijk worden van

machines en digitale toepassingen binnen het uitvoeren van het werk, en van het tempo dat de technologie bepaalt.

Een andere getuigenis uit de focusgroepen haalt aan dat de toenemende digitalisatie soms zou leiden tot een gevoel van toenemende controle bij de werknemers. Hierbij zou minder nadruk wordt gelegd op hun competenties, ervaring en vakmanschap. Een ander aspect dat uit de focusgroep naar voor kwam is dat vakbonden aangaven dat er een toename merkbaar is op vlak van digitale monitoring, waarbij de autonomie en de eigen manier van aanpak sterk teruggeschroefd worden en de surveillance verhoogd.

Wat achtergrondvariabelen betreft blijkt uit het WIFI2020 onderzoek van Workitects (Eeckelaert & Nurski, 2021) dat leidinggevenden en productie-ondersteunende profielen binnen de voedingsindustrie over meer autonomie beschikken dan werknemers binnen productie en logistiek.

Uit het surveyonderzoek (Szekér *et al.*, 2022) dat eerder werd afgenomen binnen deze leerstoel komt dan weer naar voor dat op vlak van taakautonomie werknemers in kleine organisaties gemiddeld over meer taakautonomie beschikken dan hun tegenhangers in grote ondernemingen.

2.1.3.2 Tijdsautonomie

Op vlak van variaties in werktijden geeft de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) aan dat 31% van de werknemers binnen de sector rapporteert enigszins met wijzigingen in het uurrooster te worden geconfronteerd, 13% geeft aan dat dit frequent het geval is. Deze cijfers zijn echter in beide gevallen lager dan het Vlaamse sectorgemiddelde.

Wat overwerk betreft, geeft 39% van de werknemers binnen de sector aan dat dit regelmatig voorkomt. Ook dit percentage verschilt echter niet significant van het Vlaamse gemiddelde. Qua (de)connectie blijkt dat 23% van de werknemers thuis na het werk sporadisch op mails reageert, 20% doet dit vaak. Dit percentage ligt significant lager dan het Vlaams gemiddelde. Analoog is dit ook het geval voor telefonische bereikbaarheid buiten de werkuren. Zo geeft 67% van de werknemers aan dat ze telefonisch bereikbaar moeten zijn na het werk, ten opzichte van 74% van het Vlaamse gemiddelde.

Uit de analyse van de sector aan de hand van Dynam-data (Goesaert, 2022) blijkt dat voltijdse aanwervingen nog steeds het meest gangbaar zijn binnen de sector, eind 2019 werd bijvoorbeeld 72% van de werknemers binnen PC118 en 84% binnen PC220 aangeworven met een voltijds contract. Dit beeld is niet geheel homogeen voor de ganse sector, zo ligt dit percentage bijvoorbeeld lager binnen PC107 (bakkerij/deegproducten) op 67%, bovendien zijn binnen deze subsector ook 13% flexijobbers aan de slag.

2.1.3.3 Functionele steun leidinggevende

Uit de Werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) blijkt dat iets minder dan 17% van de werknemers in de voedingsindustrie in 2019 aangeeft dat ze onvoldoende steun ervaren van hun directe leidinggevende. Bij 5% wordt de relatie zelfs als negatief omschreven. Deze tendens is stabiel over de verschillende edities van de Werkbaarheidsmonitor heen. Belangrijk hierbij is dat over geen enkele van de verschillende edities een significant verschil werd gevonden op vlak van steun van de leidinggevende tussen de voedingsindustrie en de andere Vlaamse sectoren. De sector scoort dus enigszins in lijn met het Vlaams gemiddelde.

Hierbij is het interessant op te merken dat ook de rol van leidinggevende zelf aan het veranderen is, onder meer onder invloed van digitalisering. In een recente case studie (Pollet *et al.*, 2024) van 22 Belgische bedrijven uit diverse sectoren bleek dat klassieke leidinggevende functies als het stockbeheer, de verdeling van werkopgaves en het houden van toezicht afnemen, terwijl de lijnmanager er staffuncties verkrijgt, onder meer op het financiële vlak (offertes, prijsberekening, facturen), kwaliteitscontrole, en personeelsbeleid. Ook de rol van coaching van de werknemers, onder meer inzake nieuwe technologische toepassingen, wordt steeds belangrijker. Deze coaching neemt vele vormen aan: aandacht wijden aan de (digitaal) zwakkeren, zelfredzaamheid van werknemers vergroten, bepaalde problemen op een meer geaggregeerd niveau tillen en herstellen en, vooral, een

menselijke, informele interactie toevoegen aan het vaak strak geformaliseerd verlopende digitale communicatieproces. De lijnmanager heeft hiervoor ‘soft skills’ nodig. Die coachende rol kan bijdragen aan het verlichten van de werkdruk voor de medewerkers, maar samen met de nieuwe verantwoordelijkheden leidt dit er tegelijk vaak toe dat de werkdruk voor lijnmanagers zelf stijgt.

2.1.3.4 Functionele steun van collega's

Net zoals de functionele steun door de leidinggevende speelt ook de steun door collega's een belangrijke rol in de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Collega's beschikken over verschillende vaardigheden en achtergrond en vormen dus een belangrijke potentiële bron van hulp bij eventuele problemen.

Een concrete case van het belang van functionele steun dat vaak aan bod kwam in de focusgroepen speelt zich af binnen de context van de digitale kloof. Hierbij is het belangrijk dat werknemers de mogelijkheid hebben om mekaar vanuit hun ervaring te ondersteunen. Collega's kunnen vaak vanuit een gelijkaardige ervaring eerder (digitale) problemen en uitdagingen zien en verhelpen.

Communicatie vormt hierbij een belangrijk aspect. Weten werknemers van elkaar wanneer ze (te) veel werk hebben? Hebben ze een duidelijk zicht op elkaars kennis en vaardigheden voor bepaalde aspecten binnen het werk (zoals digitale toepassingen)? Niet alleen de vraag of werknemers dergelijke zaken delen is van belang, ook de manier waarop hiermee omgegaan wordt. Voelen werknemers zich gesterkt om dergelijke zaken te delen met hun collega's of is er schaamte hierrond? Ook hier speelt dus de cultuur op teamniveau een belangrijke rol.

Uit de survey (Szekér *et al.*, 2022) die werden afgenomen blijkt dat in kleine organisaties gemiddeld iets meer steun wordt verleend aan collega's. Een ander opmerkelijk verschil is dat er significant meer steun wordt verleend onder vrouwen dan onder mannen binnen de sector.

2.1.3.5 Participatie in besluitvorming

Een bijkomende stap naast de mogelijkheid om te overleggen met collega's en leidinggevend is daadwerkelijke participatie in de besluitvorming. Dit houdt in dat de werknemer betrokken wordt en mee kan praten over bepaalde aspecten van het werk, met het oog deze eventueel te veranderen en potentieel te verbeteren.

Uit de focusgroepen blijkt vanuit vakbondshoek dat qua participatie het betrekken van personeel bij technologische of andere veranderingen in de productieorganisatie vaak beperkt zou blijven. Hoewel bedrijven inspanningen ondernemen op dit gebied, zou de communicatie over nieuwe technologieën vaak pas gebeuren nadat de veranderingen al in gang zijn gezet.

Wat opleiding betreft zouden vakbonden graag zien dat de desbetreffende personeelsleden voldoende betrokken worden bij het bepalen van het opleidingsaanbod, inclusief welke opleidingen er gegeven worden, voor wie, wanneer en waar. Dit vanuit de optiek dat de werknemers het beste zicht hebben op welke opleidingsnoden ze hebben en hoe deze op te lossen. Ook verhoogt het de kans dat de werknemer in kwestie de mogelijkheid om bij te leren ten volle zal benutten en omzetten in de praktijk.

Cijfermatig blijkt uit de afgenomen survey (Szekér *et al.*, 2022) dat inspraak binnen de sector doorgaans iets beter verloopt in grote organisaties dan in kleine. Daarnaast werden er hier geen verschillen tussen overige achtergrondkenmerken zoals geslacht of statuut van de respondenten teruggevonden.

2.1.3.6 Overzicht regelmogelijkheden

Tabel 2.3 Overzicht regelmogelijkheden

Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Meer autonomie t.o.v. Vlaamse arbeidsmarkt - Dalende trend - Leidinggevenden en productieondersteunende werknemers meer autonomie t.o.v. productie en logistiek - Gemiddeld meer autonomie in kleine dan grote voedingsbedrijven
Tijdsautonomie	<ul style="list-style-type: none"> - Wijzigingen in uurroosters komen gemiddeld minder voor dan Vlaams sectorgemiddelde - 4/10 werkt regelmatig over (= Vlaams gemiddelde) - Minder deconnectieproblemen t.o.v. Vlaams gemiddelde
Steun leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> - 17% Ervaart onvoldoende steun van de leidinggevende (=Vlaams gemiddelde) - Veranderende rol leidinggevenden, coachende rol alsmaar belangrijker
Steun collega's	<ul style="list-style-type: none"> - Belangrijk bij veranderingen (eg.: digitalisering van de werkvloer) - Belang van communicatie en de cultuur errond (hoe wordt ermee omgegaan?) - Iets meer steun onder collega's binnen kleine dan grote organisaties
Participatie in besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> - Belang van betrekken van noden en wensen van werknemers bij opmaak opleidingsplan - Komt iets vaker voor in grote dan kleine ondernemingen

2.2 Individuele factoren

Individuele factoren die gerelateerd zijn aan de individuele werknemer, en niet aan het werk zelf, kunnen toch de werkdruk van de betrokken medewerker beïnvloeden. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer een werknemer niet over alle competenties of vaardigheden beschikt om aan de gestelde taakeisen te voldoen. Het verwerkingsvermogen, zowel lichamelijk als mentaal, kan ook ontoereikend zijn, wat resulteert in een onevenwicht. Zo een onevenwicht kan ontstaan wanneer de taakeisen veranderen en de competenties en kwalificaties van het individu onvoldoende mee veranderen. Ook het vermogen om gebruik te maken van beschikbare regelmogelijkheden is een belangrijke competentie, waar niet alle werknemers in dezelfde mate over beschikken. Bovendien kunnen persoonlijke omstandigheden ervoor zorgen dat een medewerker minder in staat is om op een goede manier met bepaalde taakeisen om te gaan.

2.2.1 Competenties

Uit cijfers van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) blijkt dat 26% van de werknemers in de voedingsindustrie over onvoldoende leermogelijkheden beschikt. Bij 12% is er zelfs sprake van een ernstig leerdeficit. Deze cijfers zijn vrij constant binnen de sector en vertonen geen significante evolutie doorheen de tijd. Belangrijk hierbij is dat de cijfers binnen de sector negatiever zijn dan het Vlaamse sectorgemiddelde. Zowel op vlak van leerdeficit als ernstig leerdeficit scoort voedingsindustrie gemiddeld minder goed.

Daarnaast geeft de Vlaamse werkbaarheidsmonitor inzicht in de opleidingsparticipatie binnen de sector. Uit deze cijfers blijkt dat het aantal werknemers dat deelnam aan een vorm van opleiding in

het jaar van meting beduidend lager ligt dan het Vlaamse sectorgemiddelde. Concreet ligt dit cijfer op 60% voor alle sectoren samen ten opzichte van 49% voor de voedingsindustrie.

In het survey-onderzoek (Szekér *et al.*, 2022) binnen de leerstoel werd aan werknemers binnen de sector gevraagd of ze van mening zijn dat ze hun vaardigheden en competenties voldoende kunnen tonen. Hieruit komen geen verschillen naar voor tussen grote of kleine organisaties. Wel blijkt naar statuut dat bedienden doorgaans ervaren dat ze iets meer hun competenties kunnen tonen in het uitvoeren van hun werk dan arbeiders (ongeacht de grootte van de onderneming).

2.2.2 Persoonlijke en werk-privé context

De Vlaamse werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) toont aan dat 14% van de werknemers binnen de Vlaamse voedingsindustrie te kampen hebben met een problematische werk-privé balans. Bij iets meer dan 4% is de situatie bovendien acuut. Deze evolutie is stabiel sinds het begin van de metingen, bovendien verschillen deze cijfers niet significant met deze van het Vlaamse sectorgemiddelde.

Uit het surveyonderzoek (Szekér *et al.*, 2022) blijkt dat zowel in grote als kleine organisaties het merendeel van de werknemers in vaste dagdienst werken. Er is echter wel een verschil tussen beide, waarbij voor de respondenten binnen grote organisaties dit voor 66% het geval is en binnen kleine organisaties voor 83%. Onderzoek toont aan dat vaste dagdienst het systeem is dat het best te combineren is met een privé-context in vergelijking met verschillende ploegensystemen (Silva *et al.*, 2020). Vanuit die optiek is de situatie op dit vlak in kleine ondernemingen dus iets beter dan in grote ondernemingen. Bovendien blijkt uit deze cijfers dat een wisselend ploegensysteem vaker voorkomt in grotere dan kleinere ondernemingen (respectievelijk 23% en 9%). Dit systeem wordt dan weer beschouwd als meer belastend voor de work-life balance.

Wat individuele achtergrondkenmerken betreft, toont de survey (Szekér *et al.*, 2022) aan dat er verschillen bestaan tussen mannen en vrouwen. Zo werken zowel in grote als kleine ondernemingen vrouwen doorgaans vaker in dagdienst. Mannen werken dan weer vaker in ploegen. Een mogelijke verklaring ligt hier wellicht bij een verschillende samenstelling op vlak van geslacht binnen arbeiders en bedienden.

Naar statuut bestaan er evenzeer significante verschillen. Zo werkt 90% van de bedienden in de voedingsindustrie in vaste dagdienst, onder arbeiders is het percentage dat werkt in ploegdienst aanzienlijk hoger. Hier is bovendien nog een bijkomend verschil naar grootte van de organisatie merkbaar. Zo werkt in kleine organisaties 58% van de arbeiders in dagdienst, tegenover 26% van de arbeiders in grote organisaties. Het percentage arbeiders dat werkt in wisselende ploegen is ook sterk verschillend op dit vlak, waarbij 19% in kleine organisaties in wisselende ploegen werkt tegenover 50% in grote organisaties. Binnen grote organisaties is werken in wisselende ploegen voor arbeiders dus het dominante systeem (en het meest belastend voor de werk-privé context).

2.2.3 Overzicht individuele factoren

Tabel 2.4 Overzicht Individuele factoren

Competenties	<ul style="list-style-type: none">- 26% onvoldoende leermogelijkheden, 12% ernstig gebrek (lager dan Vlaams gemiddelde)- Beduidend lagere participatie in opleiding dan Vlaams gemiddelde
Persoonlijke context & werk-privé balans	<ul style="list-style-type: none">- 14% ervaart problemen met werk-privé balans, 4% acuut- Meer vaste dagdiensten binnen kleine dan grote bedrijven (makkelijker combineerbaar met privé)- Meer wisselende ploegen binnen grote ondernemingen (moeilijker combineerbaar met privé)- Vrouwen werken vaker in dagdienst, mannen vaker in wisselende ploegen

2.3 Buffers

Buffers zijn factoren die de kans verminderen dat werkdruk leidt tot stressgerelateerde klachten. Sociale steun van leidinggevenden en collega's, waarbij aandacht wordt besteed aan elkaars welzijn, vormt een belangrijke buffer. Daarnaast kunnen leer- en ontwikkelingsmogelijkheden ook een beschermend effect hebben. Werkdruk zal minder snel leiden tot stressklachten als medewerkers kunnen herstellen van een drukke dag of periode (herstelmogelijkheden). Dit vereist dat medewerkers tijd kunnen vrijmaken om te herstellen en dat ze in hun vrije tijd het werk echt kunnen loslaten. In organisaties en functies waar het gebruikelijk of vereist is dat medewerkers altijd bereikbaar zijn via telefoon of e-mail, kan dit lastig zijn. Ten slotte kan zowel materiële als immateriële waardering de kans verkleinen dat werkdruk leidt tot stressklachten omdat het een bron van extra motivatie kan zijn. Dit kan variëren van financiële beloningen tot bijvoorbeeld erkenning en waardering door de leidinggevende. Hoewel buffers effectief kunnen helpen om de potentieel negatieve impact van werkdruk te ondervangen, is voorkomen doorgaans beter dan genezen (of bufferen). Ingrepen die tot een evenwichtige balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden leiden helpen werkdruk onder controle te houden, en dus verminderen de nood aan buffercapaciteit.

2.3.1 Leer- en opleidingsmogelijkheden

Het belang van leer- en opleidingsmogelijkheden is duidelijk binnen de context van een modern bedrijf. De verderzetting van de digitalisering en robotisering van de werkplek is een realiteit, het is dan ook onvermijdelijk dat werknemers up-to-date moeten blijven om hun werk op een efficiënte manier uit te voeren. Vanuit het perspectief van werkdruk kan het zaken als taakautonomie en variatie in taken verbeteren, omdat werknemers meer vaardigheid ontwikkeling in het uitvoeren van hun werk. Daarnaast opent het ook mogelijkheden om andere collega's te ondersteunen en wordt het potentieel om door te groeien in het bedrijf verhoogd (Departement WSE, 2023). Het flankerend rapport over opleiding en levenslang leren (Lenaerts, 2024) concludeert dat het ontbreken van opleidingskansen vaak geassocieerd met jobs met een lagere kwaliteit van de arbeid. Met name in een context van transitie en veranderende arbeidsinhoud biedt opleiding ondersteuning en verhoogt het de regelmogelijkheden. Zowel werkgevers als werknemers erkennen in de focusgroepen (Pollet *et al.*, 2021) het belang van bijscholing om hun functie en baan naar behoren te kunnen uitvoeren en behouden. Wel blijkt er een aanzienlijke diversiteit te bestaan binnen de sector op vlak van aanpak en methode.

De meeste bedrijven organiseren interne trainingen, een andere veelvoorkomende optie is het inschakelen van externe aanbieders tijdens de werkuren.

Sommige bedrijven proberen hierbij de trainingen aantrekkelijk te maken door te werken met kleine groepen, praktische ondersteuning en een tolerantieperiode waarin fouten niet worden afgestraft. Andere bedrijven leggen meer verantwoordelijkheid bij werknemers om de vereiste vaardigheden te verwerven, door te verwijzen naar online cursussen zonder te controleren of de werknemer de opgedane kennis daadwerkelijk kan toepassen. ‘Snel schakelen’ wordt in dergelijke context vaak gebruikt om aan te geven dat bijscholing een voortdurend proces is waarvoor de werknemer (deels) zelf verantwoordelijk is.

In de focusgroepen (Pollet *et al.*, 2021) werd verder vanuit vakbondsperspectief opgemerkt dat informele trainingsprogramma's (eventueel met mentorschap) niet altijd even soepel verlopen. Degenen die competenties overdragen, zouden niet altijd de juiste pedagogische vaardigheden hebben. Een concreet voorbeeld is dat voor digitale experts bepaalde digitale werkprocedures vaak zo vanzelfsprekend zijn dat ze de vereiste basisvaardigheden niet meer zouden toelichten. Verder kan het geven of ontvangen van uitleg door collega's ook tijdrovend zijn en bovenop de reguliere taken komen. Niet alle bedrijven zouden voldoende tijd hiervoor voorzien, met problemen qua tijd en werkdruk tot gevolg.

Cijfermatig blijkt uit het surveyonderzoek (Szekér *et al.*, 2022) dat werknemers in de eerste plaats on-the-job zaken bijleren. Veelal door het zelf te doen of via hun collega's. Ook geeft ongeveer 60% van de werknemers aan dat ze zaken hebben geleerd van hun leidinggevende. Ook zelfstudie en lessen tijdens de werkuren zijn van belang op vlak van opleiding (Lenaerts, 2024).

Een ander aspect dat werd bevraagd in de survey is het gepercipieerde nut van opleidingen georganiseerd door de werkgever. Hieruit blijkt dat binnen kleine en grote organisaties respectievelijk 35 en 40% akkoord gaat met de stelling dat de laatste opleiding die ze gevolgd hadden nut had voor hen. Dit lijkt er op te wijzen dat niet elke opleiding als nuttig en zinvol ervaren wordt. Wellicht is verdere uitklaring vereist om te kijken waar het probleem zich dan precies situeert.

Een concreet voorbeeld dat uit de focusgroepen (Pollet *et al.*, 2021) naar voor kwam op vlak van opleiding was het gebrek aan betrokkenheid van sommige oudere werknemers die nog niet meteen met pensioen gaan. Een deel van hen zou minder vertrouwd zijn met de thematiek van levenslang leren en doet mogelijks ook al jaren dezelfde functie en de daarbij horende handelingen. Werknemers die te lang hetzelfde hebben gedaan op dezelfde manier, zonder prikkels om zich bij te scholen, zijn doorgaans minder geneigd open te staan voor nieuwe manieren van werken en om de daarvoor vereiste leerinspanningen te leveren. De focusgroepen (Pollet *et al.*, 2021) geven aan dat er vanuit het perspectief van de vakbonden enig begrip is voor oudere werknemers die hun ervaring, vaardigheden en loyaliteit mogelijk verdrongen zien worden door snel inzetbare kennis van jongere collega's. Vanwege onzekerheid over hun eigen inzetbaarheid zullen veel oudere werknemers misschien eerder terughoudend zijn om aan te geven dat ze niet op de hoogte zijn van bepaalde digitale toepassingen. De nood aan bijkomende opleiding wordt in dat geval niet gesignaleerd en het probleem bijgevolg niet opgelost.

In de focusgroepen (Pollet *et al.*, 2021) werd tenslotte ook gesuggereerd dat sommige binnen de sector bedrijven liever personeel met de juiste vaardigheden zouden aanwerven dan de inspanning te doen bestaand personeel om te scholen, zelfs in de huidige context van arbeidskrapte waarin het moeilijk is om voldoende technische profielen te vinden.

2.3.2 Herstelmogelijkheden

Herstelmogelijkheden vormen een belangrijke buffer voor werknemers om om te gaan met een onevenwicht tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Werknemers die over meer mogelijkheden (doorgaans tijd) beschikken om te herstellen van het werk zullen beter met dergelijke onevenwichten om kunnen gaan.

Sterk gekoppeld aan de herstelmogelijkheden zijn de herstelbehoeften van werknemers. Dit is de mate waarin medewerkers de nood hebben te moeten herstellen na het werk. Het is een belangrijke

graadmeter van stress en uitputting en een voorspellende factor voor gezondheidsklachten en absentieïsme. Onderzoek toont aan dat er een sterk verband is tussen werkdruk en herstelbehoefte en werkdruk een van de voornaamste risicofactoren vormt voor een problematische herstelbehoefte (Departement WSE, 2023).

Uit het onderzoek van Workitects (Eeckelaert & Nurski, 2021) blijkt zo dat binnen de voedingsindustrie de meer fysieke functies zoals bijvoorbeeld verpakkers het meest herstelbehoefte ervaren. Dit is van belang aangezien eerder reeds duidelijk werd dergelijke types van werk ondanks digitalisering nog duidelijk hun plaats hebben binnen het productieproces en de sector.

Wat verschillen naargelang achtergrondvariabelen betreft blijkt daarnaast vooral dat naarmate het functieniveau stijgt ook de herstelbehoefte toeneemt, waardoor leidinggevende- en staffuncties meer herstelbehoefte ervaren dan de meer uitvoerende functies.

2.3.3 Materiële en immateriële waardering

Wat de materiële en immateriële waardering van werknemers betreft is er relatief weinig informatie beschikbaar specifiek voor de voedingsindustrie. Sectorinformatie van Statbel maakt enige vergelijking mogelijk met het Belgische sectorgemiddelde, concreet heeft de subsector van de vervaardiging van dranken (NACE 11) een gemiddeld brutoloon (3 891 euro per maand) dat redelijk dicht aanleunt bij het Belgische sectorgemiddelde (3 832 euro per maand). De subsector van het vervaardigen van voedingsmiddelen (NACE 10) keert in verhouding gemiddeld lagere lonen uit, met een sectorgemiddelde van 3 451 euro bruto per maand. Het is belangrijk te onthouden dat het hier gemiddelden betreft voor ganse sectoren, waarbij er aanzienlijke variabiliteit mogelijk is tussen de laagste en de hoogste lonen. Omwille van een gebrek aan meer gedetailleerde informatie kunnen hier dus weinig conclusies uit getrokken worden.

2.3.4 Sociale steun collega's en leidinggevenden

Naast de functionele steun is ook informele steun van collega's en leidinggevenden van belang, aangezien deze mee een buffer kan vormen voor mogelijke onevenwichten qua taakeisen en regel-mogelijkheden (Departement WSE, 2023). Specifiek voor de voedingsindustrie is er echter weinig empirische data terug te vinden rond dergelijke steun op microniveau. Ook wordt het onderscheid met functionele steun niet steeds even duidelijk gemaakt in metingen en bevragingen. Ondanks dit gebrek aan gegevens voor de sector is het in het kader van werkdruk relevant het belang van dit aspect te benadrukken. Zo geeft onderzoek aan dat een gebrek aan sociale steun op het werk een verband heeft met het ontwikkelen van diabetes, burn-out, slaapproblemen, zelfmoordgedachten, gebruik van middelen en musculoskeletale aandoeningen (Niedhammer *et al.*, 2007; Departement WSE, 2023). Daarnaast werd reeds aangetoond dat zowel steun van leidinggevenden (Wood, 2008) als steun van collega's (Edimansyah *et al.*, 2007; Griffin & Soskolne, 2003) geassocieerd worden met beter welbevinden.

2.3.5 Overzicht buffers

Tabel 2.5 Overzicht buffers

Leer- en opleidingsmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Leren van collega's en leidinggevenden als belangrijkste vorm van kennisoverdracht - Informele trainingsprogramma's verlopen niet altijd even vlot (eg.: overdracht van digitale vaardigheden) - Niet altijd voldoende tijd voorzien voor overdracht van kennis/vaardigheden onder collega's - Achtergrondkenmerken (vb. leeftijd, aard van het werk,...) kunnen impact hebben op uptake van opleidingen
Herstelmogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - Fysieke beroepen hebben de hoogste herstelbehoefte - Leidinggevende functies hebben relatief meer herstelbehoefte
Materiële en immateriële waardering	<ul style="list-style-type: none"> - Sector heeft relatief gemiddelde lonen binnen de vervaardiging van dranken en lagere lonen binnen vervaardiging van voedingsmiddelen
Sociale steun	<ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan gegevens en informatie

2.4 Gevolgen

Het samenspel tussen taakeisen, regelmogelijkheden, individuele factoren en buffers leidt in het geval van onevenwicht tot een verhoging van werkstress. Deze werkstress heeft nefaste gevolgen voor de werkbaarheid en gezondheid van werknemers, in het bijzonder wanneer deze werkstress structureel van aard is/wordt. In dergelijke situaties lopen werknemers aanzienlijke risico's op het ontwikkelen van burn-out en andere gezondheidsproblemen.

2.4.1 Werkstress

Een knelpunt dat naar voor kwam binnen de Werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) was de prevalentie van werkstress binnen de sector. Zo werd 39% van de respondenten binnen de meting geconfronteerd met werkstressklachten. Belangrijk hierbij is het feit dat werkstress een aspect is waarbij er significante verschuivingen tussen de verschillende metingen werd teruggevonden. Zo is er een toename merkbaar in werkstressproblemen van 26% in 2004 naar 39% in 2019.

2.4.2 Langetermijneffecten

Zoals eerder werd aangehaald is de prevalentie van werkstress en in het bijzonder de toename ervan binnen de sector een belangrijk aandachtspunt. Zeker indien deze (werk)stress in die mate structureel en/of hoog wordt dat het leidt tot burn-out.

Concreet blijkt uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) dat binnen de groep van 39% met werkstressproblemen, 15% werknemers als acuut problematisch beschouwd kunnen worden wat werkstress betreft. Binnen deze groep werknemers is er reeds sprake van burn-out symptomen en is de situatie precair.

Een mogelijk gevolg van problematische werkstress is een verhoogde kans op uitstroom/uitval. Uit het arbeidsmarktonderzoek binnen deze leerstoel (Goesaert, 2022) blijkt dat de uitstroom naar niet-werkende posities hoger ligt voor de voedingsindustrie ten opzichte van het algemeen Vlaams sectorgemiddelde. Bovendien is deze beweging maar in beperkte mate gedreven door uitstroom naar pensioenen. Het in kaart brengen van een breder gamma van motieven tot uitstroom was niet

mogelijk aan de hand van de administratieve data die beschikbaar was binnen dit onderzoek. Een verhoogde mate van werkstress vormt dan ook maar één van de mogelijke factoren die meespelen in de beslissing van werk te veranderen. Bijkomend onderzoek naar de mate waarin werkdruk en werkstress een rol spelen in deze relatief hogere kans op uitstroom naar niet-werken is dan ook aangewezen.

Tot slot geeft het WIFI2020 onderzoek (Eeckelaert & Nurski, 2021) enkele bijkomende inzichten rond mogelijke vertrekintentie. In de 9 onderzochte voedingsbedrijven blijken leidinggevenden en werknemers in een productieondersteunende functie een bovengemiddelde vertrekintentie hebben ten opzichte van hun collega's binnen de andere deelnemende bedrijven. Dit terwijl logistiek medewerkers en werknemers dan weer onder het gemiddelde zitten binnen deze steekproef.

2.4.3 Overzicht gevolgen

Tabel 2.6 **Overzicht gevolgen**

Werkstress	<ul style="list-style-type: none"> - 4/10 ervaart werkstressklachten - Significante toename sinds 2004
Langetermijneffecten	<ul style="list-style-type: none"> - 15% ervaart problematische stressklachten/burn-out symptomen - Uitstroom/uitval naar niet-werken ligt hoger dan Vlaams sectorgemiddelde - Leidinggevenden en productieondersteunende functies bovengemiddelde vertrekintentie - Productie- en logistiek medewerkers mogelijk lager dan gemiddelde vertrekintentie

2.5 Samenvatting bevindingen binnen de voedingsindustrie

Het doel van dit rapport was het samenbrengen van de onderzoeksresultaten binnen de leerstoel Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie, deze te combineren met flankerend onderzoek en op een overzichtelijke manier weer te geven. Hiervoor werd vertrokken vanuit werkdruk als kernbegrip en een conceptueel kader om al deze informatie samen te brengen.

Onderstaande figuur 2.1 geeft de invulling weer van het eerder opgestelde conceptueel model rond werkdruk. Uit het model en de toepassing ervan komt duidelijk naar voor op welke manier al deze aspecten nauw met elkaar samenhangen en de uiteindelijke uitkomst (en verdere gevolgen) bepalen. Bepaalde algemene tendensen binnen de sector treden hierbij duidelijk naar de voorgrond en hebben een impact op verschillende vlakken binnen het werk.

Het model vertrekt vanuit de idee dat binnen **werkdruk**, het evenwicht tussen **werkcontext**, **werkinhoud en regelmogelijkheden** centraal staat.

Binnen de **werkcontext** komt de groeiende **digitalisatie** binnen de sector duidelijk naar voor. Op vlak van veranderende taken is er bijvoorbeeld de groei in digitale dataverzameling en monitoring die door werknemers en vakbonden vaak als een vermindering in autonomie aanzien wordt. Ook de manier van werken en de samenwerking tussen mens en machine ondergaat veranderingen, waarbij vaak minder personeel ingezet wordt voor evenveel of meer productie. De inzet van machines en digitale toepassingen verandert dan weer de vereiste kennis en vaardigheden van werknemers, waarbij de sector gaandeweg **kennisintensiever** wordt. Vooral voor groepen die meer inspanningen nodig hebben om hun kennis op peil te krijgen en te houden is dit een belangrijk aandachtspunt. Dit bleek in het bijzonder het geval voor de jongste en oudste leeftijdsgroepen binnen de sector. Een duidelijk beleid rond opleiding dat voldoende rekening houdt met eventuele verschillen tussen groepen

werknemers is hierbij erg belangrijk. Inzetten op de verschillende barrières die kunnen bestaan en de motivatie van werknemers is hierbij van groot belang.

Naast een verhoogde nood aan vaardigheden en kennis werd ook een verhoogde vraag naar **flexibiliteit** van werknemers vastgesteld. Sterkere fluctuaties in de vraag naar goederen liggen hier mee aan de basis in combinatie met de eerder aangehaalde beperkte personeelsbezetting. Flexibel aanwerven in tijden van dergelijke toegenomen vraag is hierbij moeilijk gezien de hogere nood aan opleiding en vaardigheden. Dit alles speelt zich bovendien af binnen een algemene context van arbeidskrapte, waarbij (technische) profielen vinden vaak erg moeilijk is.

Andere organisatorische tendensen die werden vastgesteld waren een **verschuiving van verantwoordelijkheden naar het teamniveau**, waarbij de teams dus ook meer de verantwoordelijkheid dragen voor hun onderdeel binnen het productieproces. Dit kan gevolgen hebben op vlak van verhoogde tijdsdruk, indien hier niet de nodige marge voor wordt voorzien. Aansluitend blijkt ook dat leidinggevenden het meest geconfronteerd worden met eventuele onvoorspelbaarheden (inclusief de eerdergenoemde fluctuaties in vraag). De combinatie van deze aspecten leidt ertoe dat leidinggevenden binnen de sector vaak meer problemen ervaren met werkdruk en de mogelijk nefaste gevolgen ervan.

Wat **werkinhoud** betreft kwam allereerst **tijdsdruk** als algemene uitdaging binnen de sector aan bod. Dit is enigszins inherent aan de sector maar wordt versterkt door zaken als aanhoudende concurrentie en alsmaar hogere focus op klanttevredenheid. Dit hangt sterk samen met de eerder aangehaalde fluctuaties in vraag. Ook ditmaal kwam naar voor dat leidinggevenden hier uiteindelijk het meest mee geconfronteerd worden.

De toenemende **digitale dataverzameling** binnen de sector kwam ook op vlak van werkinhoud naar voor in de verhoogde **kwaliteitseisen**. De groeiende stroom aan data leidt ertoe dat controle-mogelijkheden toenemen, met de nodige toenames in kwaliteitscontroles tot gevolg. Ook de maatschappelijke focus op duurzaamheid, in het bijzonder op vlak van de productie van voeding heeft hier een effect. Hetgeen resulteert in toenemende milieueisen en bijhorende controles.

Het gebruik van machines en digitale toepassingen kan ook een impact hebben op inhoudsmatige aspecten zoals **variëteit in het werk** en **belasting**. Zo ligt het percentage werknemers dat aangeeft dat ze routinematig tot extreem routinematig werk uitoefent hoger binnen de sector dan gemiddeld. Bovendien stijgt dit cijfer gestaag doorheen de tijd voor de voedingsindustrie. Opmerkelijk is dat ondanks een toename in inzet van machines, **fysieke belasting** nog steeds een aandachtspunt is voor de sector. Dit cijfer stijgt bovendien vrij duidelijk doorheen de metingen en vrij algemeen binnen de ganse sector.

Regelmogelijkheden fungeren als een belangrijk potentieel tegengewicht tegen mogelijke taakeisen die ontstaan vanuit de werkcontext en/of werkinhoud. Allereerst blijkt zo dat de **autonomie** van werknemers binnen de sector relatief goed scoort. Belangrijk is echter wel dat deze blijkt af te nemen doorheen de tijd. Het is mogelijk dat de toenemende **digitalisatie en automatisatie** binnen de sector hier een rol in speelt. Waar leidinggevenden vaker problemen blijken te ervaren op bepaalde aspecten binnen de werkcontext en werkinhoud, blijkt ze ook over meer autonomie te beschikken dan collega's. Wat hier (tot op zekere hoogte) een tegengewicht kan bieden.

Wat **tijdsautonomie** betreft, scoort de sector algemeen ook relatief goed. Met relatief minder wijzigingen in uurroosters en problemen met deconnectie. Steun en participatie zijn andere aspecten van regelmogelijkheden die mee het evenwicht bepalen. Gegevens en metingen hierover zijn relatief beperkt. Wel blijkt er een niet verwaarloosbare groep werknemers aanwezig te zijn die onvoldoende steun ervaren van hun leidinggevende(n).

Individuele factoren werken zijdelings in op het evenwicht tussen werkcontext, werkinhoud en regelmogelijkheden. Wat **competenties** betreft, blijkt er nog marge tot groei te bestaan binnen de sector van de voedingsindustrie. Dit is in het bijzonder van belang gezien de eerder aangehaalde groeiende nood aan kennis en (digitale) vaardigheden. Niet enkel de leermogelijkheden zijn relatief beperkt, dit is ook het geval voor participatie in opleidingen.

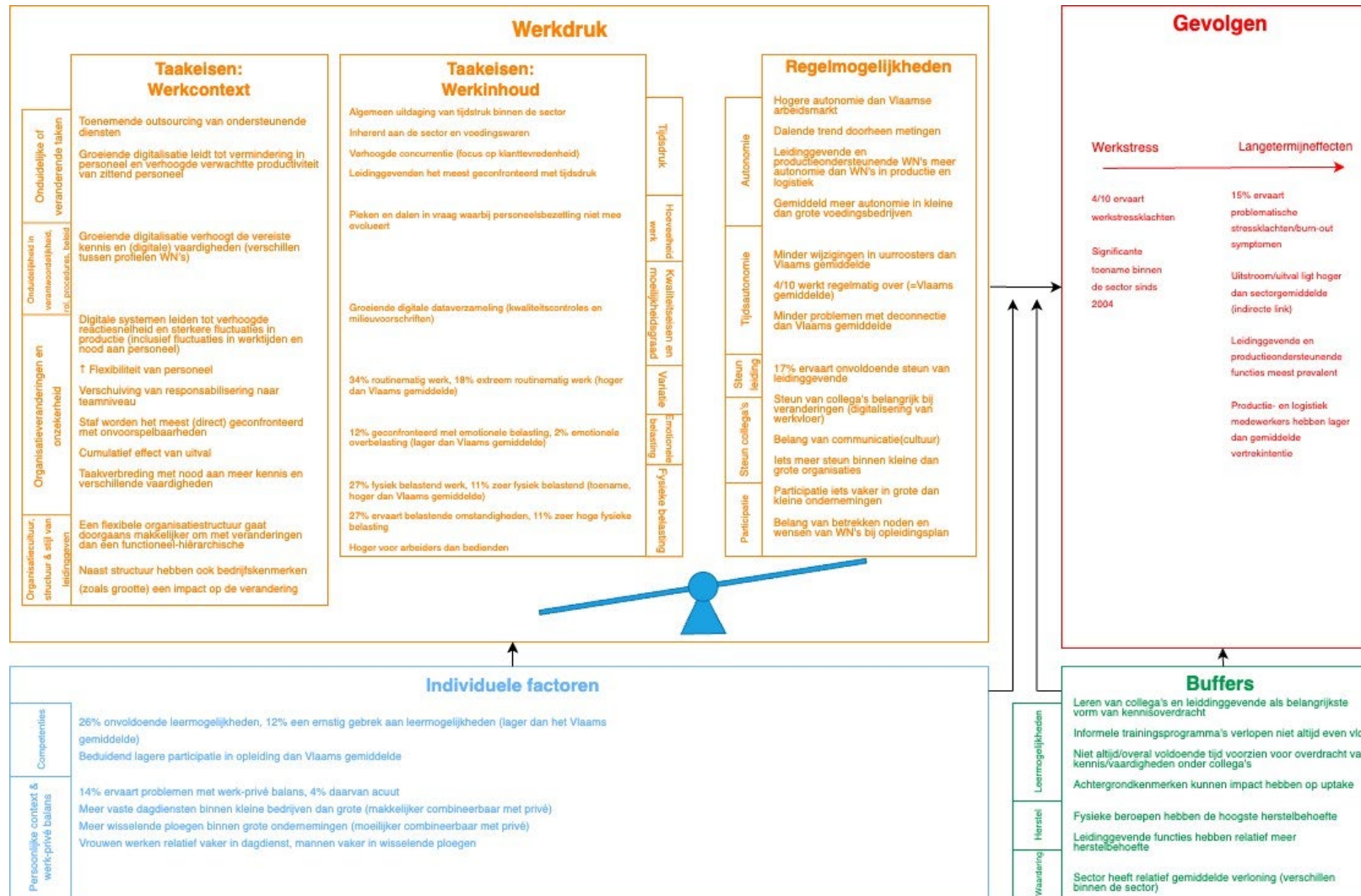
De **persoonlijke context en werk-privé balans** zijn typisch moeilijk in kaart te brengen en lenen zich niet zo makkelijk tot algemene sectorale conclusies. Wel blijkt de sector in vergelijking met andere Vlaamse sectoren vrij gemiddeld te scoren. Dit is enigszins opvallend gezien de prevalentie van ploegensystemen die doorgaans moeilijker combineerbaar zijn met het privéleven.

De **buffers** hebben hun impact op zowel de werkdruk als de gevolgen ervan. Allereerst blijkt dat voornamelijk de directe kennisoverdracht van collega's en leidinggevenden als **leermogelijkheid** benut worden binnen de sector. Indien hier bewust voor geopteerd wordt, is het belangrijk dat dit gefaciliteerd wordt door de organisatie. Dit blijkt momenteel niet overal even sterk het geval te zijn. Naast leermogelijkheden heeft ook de **herstelbehoefte/herstelmogelijkheid** een belangrijke functie als buffer. Hier komen twee eerdergenoemde aspecten terug aan bod, zo hebben fysieke beroepen binnen de sector de hoogste herstelbehoefte. Dit is niet onbelangrijk aangezien dit een aanzienlijke groep is binnen de sector. Ook ervaren leidinggevende functies meer herstelbehoefte. Ook dit is in lijn met eerder vermelde bevindingen en evoluties, waarbij zij vaak het meest belast worden door hun verantwoordelijkheden en tijdsdruk. Wat **verloning** betreft zijn er weinig gegevens beschikbaar die relevante bijkomende inzichten verschaffen. Hetzelfde geldt voor **sociale steun van collega's en leidinggevenden**, dat niettemin een belangrijke buffer kan vormen voor werknemers.

Al deze aspecten binnen het model culminereren uiteindelijk al dan niet in **werkstress**. Uit de cijfers blijkt dat dit voor ongeveer 4/10 werknemers het geval is binnen de sector. Dit cijfer is vrij gelijkwaardig aan het Vlaams gemiddelde (tot licht hoger) maar is wel in stijgende lijn doorheen de jaren. Waarbij het evenwicht tussen werkcontext, werkinhoud en regelmogelijkheden in toenemende mate uit balans lijkt te geraken en daarnaast de individuele factoren en buffers er onvoldoende toe bijdragen om dit effect tegen te gaan.

Dit resulteert concreet in een aantal specifieke **langetermijneffecten**. Zo blijkt 15% van de werknemers geconfronteerd te worden met acute stressproblemen/burn-out symptomen. Ook dit cijfer is in lijn met het Vlaams gemiddelde, maar evenzeer in stijgende lijn. Op vlak van **vertrekintentie** komt naar voor dat dit meer lijkt te spelen voor leidinggevenden en productieondersteunende medewerkers, en voor productie- en logistieke medewerkers dan weer iets minder.

Figuur 2.1 Werkdruk in de voedingsindustrie: samenvatting



2.6 Mogelijke maatregelen

Het mag ondertussen duidelijk zijn dat werkdruk voor een groot deel het resultaat van hoe het werk georganiseerd wordt, en hoe er samengewerkt wordt. Elk bedrijf in de voedingsindustrie bestaat uit een geheel van activiteiten om producten te fabriceren of diensten te leveren. Het werk organiseren komt neer op het koppelen en groeperen van die activiteiten. Dit is wat we arbeidsdeling noemen. Het is immers ondenkbaar om producten en diensten klaar te krijgen zonder specialisatie en taakverdeling. We moeten dus knippen en plakken in alle taken die er moeten gebeuren: niet enkel de uitvoerende taken, maar ook de ondersteunende en voorbereidende taken, en uiteindelijk ook de organiserende taken. Want waar je je knipt, moet je ook weer gaan plakken: we koppelen de opgeknipte activiteiten weer aan elkaar door coördinatiemechanismen. Het mag duidelijk zijn dat die arbeidsdeling de onderlinge menselijke verhoudingen, de inhoud van het werk dat ze doen, en de kwaliteit van hetgeen geproduceerd wordt in belangrijke mate zal bepalen. Hoe je werk organiseert speelt een belangrijke rol om tot werkbaar werk te komen, en meer bepaald om werkdruk aan te pakken. Beslissingen over opdeling en groepering van activiteiten leidt op macroniveau tot afdelingen, op mesoniveaus tot teams, en uiteindelijk op microniveau tot jobs met een bepaalde inhoud en verantwoordelijkheid.

De wijze waarop activiteiten gegroepeerd en onderling gekoppeld worden ligt natuurlijk niet vast, het is het resultaat van menselijke keuzes. Maar eenmaal gekozen is die structuur van arbeidsdeling wel hardnekkig. Meteen een heel bedrijf herstructureren om de werkdruk aan te pakken klinkt vaak niet als een realistische aanpak. En dat hoeft ook niet meteen. We willen vooral aangeven hoe het mechanisme van arbeidsdeling doorwerkt op alle niveaus in een bedrijf. De arbeidsdeling bepaalt uiteindelijk welke ruimte er overblijft om jobs vorm te geven: welke taken bundel je tot een job, en in welke mate heeft de werknemer autonomie in de uitvoering van die taken.

Wil je in de praktijk interventies doen om de werkdruk aan te pakken, dan vertrek je doorgaans van een gegeven arbeidsorganisatie, waarbinnen al dan niet kleinere en grotere ingrepen mogelijk zijn. Kan binnen een bestaande arbeidsomgeving een operator een breder takenpakket krijgen waardoor niet steeds dezelfde handeling wordt uitgevoerd? Kan men eerstelijns technische ondersteuning binnen het productieteam een plaats geven? Is er een mogelijkheid om werknemers te laten rouleren tussen zware en lichtere taken? Nadenken over de organisatie van het productieproces biedt vaak heel wat mogelijkheden, zonder dat meteen heel de organisatie moet worden omgegooid.

Tegelijk gebeuren er binnen elk bedrijf wel eens veranderingen: de laadzone wordt heringericht, er komt een nieuwe productielijn, of misschien wordt er zelfs een nieuwe vestiging gebouwd. Op die momenten is het extra belangrijk om goed na te denken over de arbeidsorganisatie. Ingrijpen in de structuur en processen van organisaties is niet makkelijk maar geeft duurzame resultaten. Een gepaste arbeidsorganisatie houdt niet enkel rekening met performantie, in termen van productiviteit, flexibiliteit, innovatievermogen, ... Ook over de mogelijke gevolgen voor de werkbaarheid van de jobs binnen het bedrijf wordt best tijdig nagedacht.

Eeckelaert en De Craecker (2021, p. 67) documenteren interventies in 9 voedingsbedrijven met uiteenlopende intensiteit en focus. Een van de cases is een internationaal voedingsbedrijf dat effectief de eerste stappen richting minifabriekjes zette, waarbij het de bedoeling is de grotendeels functionele structuur geleidelijk aan te transformeren richting stroomsgewijze minifabriekjes. Maar zelf in die situatie wordt die transformatie beschouwd als een langdurig project, waarin voortdurend zal worden bijgestuurd. Arbeidsorganisatie heeft ook een link naar inzetbaarheid van nieuwe medewerkers en de werkdruk die zij ervaren. Net zoals in andere sectoren wordt de voedingsindustrie geconfronteerd met de arbeidsmarktcraptes, en kunnen bedrijven steeds minder kiezen voor precies in een bepaald profiel passen. Hiervoor zijn meer functies op maat nodig, afgestemd op de unieke capaciteiten en behoeften van individuen. Tegelijk blijft het belangrijk om het evenwicht te bewaken tussen taakeisen en regel mogelijkheden, om zo te zorgen voor kwaliteitsvol werk dat medewerkers motiveert en de werkdruk beperkt. Klassieke organisaties met monofunctionele afdelingen bieden typisch weinig

ruimte voor differentiatie. In meer gedifferentieerde, multifunctionele teams krijg je daarentegen een bredere waaier aan te verrichten taken, die meer ruimte biedt voor het definiëren van functies op maat van de medewerkers (Dessers & Szekér, 2024).

Ook bij het invoeren van nieuwe technologie is het belangrijk om te kijken naar de impact van de technologie op de arbeidsorganisatie: welke taken verdwijnen er en welke komen erbij? Verschuiven er taken tussen jobs? Krijgen werknemers nu bredere takenpakketten of moeten ze nu net meer repetitief werk uitvoeren? Bovendien kan technologie ook actief ingezet worden om werkbaar werk te faciliteren. Dit betekent dat de technologie samen met de arbeidsorganisatie moet worden ontwikkeld en ingezet, op basis van concrete noden en risico's binnen het bedrijf. Het betrekken van werknemers bij de ontwikkeling van technologie is hierbij cruciaal. Dit zorgt ervoor dat werknemers hun expertise en kennis kunnen delen en zo samen met de organisatie tot oplossingen kunnen komen. Door werknemers te betrekken bij de ontwikkeling van technologie en hen controle te geven over de technologie die ze gebruiken, kan actief worden bijgedragen aan werkbaar werk en een gezonde werkomgeving. Een onderzoek bij 4.481 werknemers in de Belgische metaal- en textielindustrie (Meylemans & Dessers, 2021) toonde aan dat het direct betrekken van werknemers en hen voorzien van opleiding bij het implementeren van nieuwe technologie een positief effect heeft op hun engagement en betrokkenheid, hetgeen een bekende indicator is voor zowel kwaliteit van werk als bedrijfsprestaties.

Uit een recente case studie (Pollet *et al.*, 2024) van 22 Belgische bedrijven uit diverse sectoren bleek dat bedrijven met een hoge mate van arbeidsdeling het werk door de digitalisering vaak minder uitdagend wordt, met minder appèl aan de vaardigheden van werknemers. Bij een lagere arbeidsdeling zien we eerder het omgekeerde: het werk wordt meer gefaciliteerd, meer regelbaar, maar de taakvereisten liggen ook hoger. Vooral de toegenomen variatie (of taakverbreding/taakverrijking) valt in dit verband op. Een doorgedreven arbeidsdeling lijkt een remmende factor op het potentieel van digitalisering voor het realiseren van meer actieve jobs.

Zoals eerder aangegeven in paragraaf 2.1.3 is het is belangrijk specifieke regelmogelijkheden te matchen met de specifieke taakeisen van een job. Wat cognitieve taakeisen en regelmogelijkheden betreft kan er een onderscheid gemaakt worden tussen kennis, informatie en planning. Cognitieve taakeisen verwijzen dan naar de mate waarin medewerkers regelmatig nieuwe kennis en informatie nodig hebben in hun job en de uitdagingen op vlak van planning waar ze mee geconfronteerd worden. Cognitieve regelmogelijkheden hebben dan te maken met mate waarin medewerkers autonoom kunnen voorzien in hun kennis- en informatienood en de mate waarin medewerkers inspraak hebben in de planning. Op het collectieve niveau (d.w.z. in de verhoudingen tussen jobs) spelen ook interafhankelijkheden met collega's en collectieve regelmogelijkheden een rol. Interafhankelijkheid verwijst naar de mate waarin de medewerkers afhankelijk zijn van collega's voor kennisontwikkeling, informatievoorziening en de planning van hun werk. Collectieve regelmogelijkheid verwijst naar de mate waarin collega's beschikbaar zijn voor kennisontwikkeling, informatievoorziening en de planning van het werk (Eeckelaert & Nurski, 2021). Deze verdere specificering van types van (cognitieve) taakeisen en autonomie kan helpen om de combinatie van taakeisen en regelmogelijkheden op niveau van jobs en teams begrijpen en vorm te geven, in functie van onder meer hun gezamenlijke impact op werkdruk. Om onevenwichten te vermijden moeten taakeisen en regelmogelijkheden zowel wat kennis, informatie als planning betreft in balans zijn. Zoals in dit rapport beschreven lijkt de trend van het verschuiven van meer verantwoordelijkheden naar het teamniveau regelmatig te leiden tot een verhoogde werkdruk, hetgeen zou betekenen dat de trend (al dan niet tijdelijk) de balans verstoort tussen de taakeisen en de regelmogelijkheden waarover men beschikt om met die taakeisen om te gaan. Een toename van verantwoordelijkheden op teamniveau opent mogelijkheden om het takenpakket op team- en jobniveau te verbreden en te verrijken, en is daarom op zich een positieve trend in termen van het aanpakken van werkdruk. Maar dit vereist dat er weloverwogen wordt omgegaan met de nieuwe verantwoordelijkheden, zo niet dreigt inderdaad het

risico dat ze enkel als extra taakeisen ervaren worden, en dus alleen maar tot een toename van de werkdruk leiden.

Je zal dus moeten sleutelen aan de organisatie van het werk en de taakinhoud van jobs. Hou rekening mee dat je weerstand mag verwachten als je hier aan begint. Dit is niet zo vreemd, want het haalt mensen uit hun comfortzone en zorgt voor onzekerheid. Het is belangrijk dit op een participatieve manier te doen, met de mogelijkheid tot bijsturing. Bovendien moet er altijd de mogelijkheid zijn om de manier van werken en taakverdeling bij te sturen als ze niet helemaal goed blijken te werken. Om je teams ook met de toegenomen verantwoordelijkheid goed te laten functioneren en de werkdruk onder controle te houden, moet je een evenwicht vinden tussen de nodige flexibiliteit en brede inzetbaarheid enerzijds, en wat medewerkers graag doen en fysiek en mentaal aankunnen anderzijds. Het opstellen van teammatrices kan helpen om in kaart te brengen wie welke taken kan (competenties), wil (preferenties), mag (autorisaties) doen en/of wie waarover al dan niet zelfstandig kan beslissen. In de rijen zet je dan de uitvoerende en regelende taken, in de kolommen de medewerkers. Er bestaan verschillende types van matrices die nuttig kunnen zijn bij deze oefening, zoals de fleximatrix, de competentiematrix, de preferentiematrix en de bevoegdheidsmatrix. In een groot patisseriebedrijf werken ze bijvoorbeeld met een ‘rugzakje’, waarin elke werknemer een aantal extra taken krijgt die te maken hebben met orde en netheid op de werkplaats. Die clustering en verdeling van taken stond open voor kritiek en werd een aantal keren herzien, om tot een gelijkwaardige en algemeen aanvaarde verdeling te komen. Dit is een voorbeeld van hoe bepaalde regeltaken uit het bakje van lijnverantwoordelijke bij de werknemers worden gelegd. Maar je kan taakverrijking ook systematischer en op teamniveau aanpakken. Regeltaken worden dan een teamverantwoordelijkheid die in overleg geregeld moet worden. Die taken worden dan in een aantal deelportefeuilles verdeeld waaraan teamrollen (of ‘sterrollen’) kunnen worden toegekend. Een gekend chocoladebedrijf zette dan weer in op aangepaste en heldere dashboards, waardoor het team een duidelijk zicht kreeg op de prestaties, en zo meer gemotiveerd was om samen stapsgewijs te verbeteren. Het bleek hierbij belangrijk de dashboards zo te ontwerpen dat ze in de eerste plaats de leer- en verbetercultuur stimuleren, eerder dan ongezonde concurrentie en hokjesmentaliteit tussen de teams aan te wakkeren. Ook vormen van informatiedeling en overleg kunnen helpen om de regelmogelijkheden van medewerkers te verhogen. Zo zijn daily stand-up meetings al heel gangbaar in voedingsbedrijven. Een ander nuttig overleg is tussen opeenvolgende ploegen. Ook een teambord kan helpen om operationele zaken en de teamwerking zelf te verbeteren (Eeckelaert & De Craecker, 2021).

Een specifiek pijnpunt, typisch voor (voedings)productie en logistieke omgevingen, is kortcyclische arbeid, waarbij een medewerker steeds dezelfde, kortdurende manuele taken na elkaar uitvoert. Kortcyclische arbeid is mentaal en fysiek erg belastend. Een van de uitdagingen van voedingsbedrijven is om die afstompende arbeid terug te dringen. Een deel valt weg te automatiseren, maar ook de restarbeid na automatisatie is vaak kortcyclisch van aard. Ergonomische oplossingen kunnen de fysieke belasting helpen verminderen, maar ook hier is op het vlak van organisatie en jobontwerp winst te boeken via taakverrijking, -verbreding en -rotatie (Eeckelaert & De Craecker, 2021).

Dat dergelijke interventies wel degelijk impact kunnen hebben tonen de werkbaarheidsmetingen aan bij vier bedrijven uit het WIFI2020-project, voor en na het veranderingstraject. Bevlogenheid en betrokkenheid van medewerkers namen respectievelijk toe met 10% en 12%, terwijl herstelbehoefte (-12%) en vertrekintentie (-22%) aanzienlijk afnamen. Medewerkers zijn ook meer kennis gaan delen met collega’s binnen hun team, en men springt ook vaker voor elkaar in binnen het team (Eeckelaert & Nurski, 2021).

We stellen hier verder enkele maatregelen voor gebaseerd op voorgaand onderzoek, zoals de Quickscan Werkbaar Werk binnen het kader van Proeftuin ‘Technologie voor Werkbaar Werk’ (Habraken *et. al.*, 2023b) en onderzoek van het TNO in Nederland (Lourijzen *et al.*, 1999). Deze maatregelen zijn veeleer algemeen van aard maar dus ook toepasbaar op de voedingsindustrie. Voor

de aspecten waar in het onderzoekgedeelte binnen voedingsindustrie uitdagingen werden vastgesteld, worden hier dan ook mogelijke maatregelen vermeld die kunnen bijdragen aan verbeteringen.

2.6.1 Maatregelen op vlak van werkcontext

Onduidelijkheden en onzekerheden

- Beschrijf en bespreek de verschillende werkprocessen. Wie moet wat doen, wanneer en op welke manier?
- Stel 'best practices' binnen het uitvoeren van het werk samen en bespreek deze met de werknemers in kwestie.
- Bespreek output, doelstellingen en prioriteiten en met werknemers en maak deze expliciet in werk-instructies of overleg.
- Vorm een groep van werknemers die samen nadenken over manieren waarop bepaalde knelpunten kunnen worden aangepakt.

2.6.2 Maatregelen op vlak van werkinhoud

Tijdsdruk

- Maak taakeisen helder en bespreek op regelmatige basis.
- Leg taakeisen vast in een functieomschrijving. Pas deze omschrijving ook aan indien er veranderingen plaatsvinden.
- Zorg voor toegankelijke informatie.

Kwaliteitseisen & moeilijkheidsgraad

- Bespreek kwaliteitseisen en maak realistische afspraken. Ga na of zowel werknemers als leidinggevendenden hetzelfde beeld hierover hebben. Dit voorkomt dat mensen zichzelf onnodig hoge eisen opleggen.
- Creëer de mogelijkheid voor intervisie voor werknemers. Deze kunnen gebruikt worden voor knelpunten uit te wisselen en ervaringen van ermee om te gaan.
- Zorg voor voldoende afwisseling tussen moeilijke en eenvoudige taken met behulp van bijvoorbeeld taakrotatie.
- Voorzie mogelijkheden om te herstellen na inspannende taken door pauzes of ontspanningsmogelijkheden. Dit is in het bijzonder het geval voor de voedingsindustrie, gezien de relatief hoge mate van fysiek belastend werk.
- Organiseer sociale steun.
- Zorg voor functionele steun door voldoende samenwerking en functionele steun.
- Zorg dat werknemers taken uitvoeren die goed aansluiten bij hun vaardigheden en kwaliteiten. Indien nodig moet hiervoor voldoende mogelijkheid tot bij- of omscholing voorzien worden.

Variatie

- Organiseer waar nodig mogelijkheden tot taakverbreding. Door bijvoorbeeld voorbereidende taken toe te voegen. Ook is taakverrijking een optie, waarbij bepaalde organiserende of sturende taken mee worden opgenomen.
- Een rotatiesysteem kan verhinderen dat werknemers dezelfde routine steeds opnieuw moeten uitvoeren.
- Stimuleer teamwerking.
- Evalueer of het pakket aan taken die door een werknemer worden uitgevoerd niet anders georganiseerd kan worden en dus gedeeltelijk door andere werknemers kan opgenomen worden.

2.6.3 Maatregelen op het vlak van regelmogelijkheden

Autonomie

- Geef werknemers voldoende verantwoordelijkheden en ruimte in het aanpakken van hun werk.
- Laat voldoende vrijheid voor werknemers en beperk directe controle en toezicht waar nodig (in het bijzonder relevant binnen de context van toegenomen digitale monitoring).
- Geef teams voldoende verantwoordelijkheden en ruimte in het aanpakken van hun werk, en voorziet de nodige tools voor teamwerking en -ontwikkeling.

Tijdsautonomie

- Geef werknemers in de mate van het mogelijke de mogelijkheid om hun eigen werktijd in te plannen en in te delen.
- Zorg dat medewerkers echt vakantie kunnen nemen en kunnen deconnecteren.
- Bekijk mogelijkheden rond flexibele werktijden (ook relevant binnen het kader van verbetering van werk-privé balans).
- Voorzie de mogelijkheid voor werknemers om zelf pauzes en ontspanningsmogelijkheden in te bouwen in hun werkdag.

Steun leidinggevenden

- Voorzie voldoende intensief contact tussen werknemers en leidinggevende via bijvoorbeeld vaste 'spreekuren'.
- Investeer (via opleidingen) in leidinggevende vaardigheden bij leidinggevenden.
- Zorg voor introductieprogramma's voor nieuwe werknemers (in het bijzonder binnen het kader van de toenemende kennisintensiviteit van de sector).

2.6.4 Maatregelen op het vlak van buffers

Leermogelijkheden

- Maak bredere takenpakketten met meer variatie en uitdaging.
- Zorg voor een cultuur waarbij fouten bespreekbaar zijn en beschouwd worden als ervaringen waaruit geleerd kan worden.
- Bespreek op regelmatige basis de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers zoals bijvoorbeeld het opnemen van nieuwe taken en verantwoordelijkheden binnen hun werk.
- Zorg voor loopbaanbegeleiding.
- Geef medewerkers voldoende mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen (ook relevant binnen het kader van bredere inzetbaarheid binnen het bedrijf).
- Zorg voor afwisseling in het werk en ondersteuning van collega's en leidinggevende, met meer advies en feedback, om het werk meer ontwikkelmogelijkheden te bieden.

Herstelmogelijkheden

- Besteed aandacht aan de mogelijkheden tot pauze (of deze correct zijn ingericht om effectief die functie te vervullen).
- Zorg voor gezonde uurroosters waarbij deconnectie bovendien mogelijk is.
- Zorg voor voldoende deconnectie tijdens de werkweek maar ook op vakantie.

2.7 Relevantie voor aanbod Alimento

Alimento heeft momenteel al een ruim aanbod aan opleidingen en mogelijkheden tot begeleiding en advies over werkdruk en de verschillende factoren die werkdruk beïnvloeden. De in dit rapport

verzamelde inzichten over werkdruk, factoren, buffers en gevolgen, zoals samengevat in sectie 2.5 en in figuur 2.1, kunnen gebruikt worden om het huidige aanbod te verfijnen en te actualiseren. We denken dan onder meer aan onderstaande initiatieven.

Opleidingen

- Maak je werk werkbaar en krijg meer gedaan door een betere focus
<https://www.alimento.be/nl/training/171775>
- Werkdrukanalyse: de 5A's van arbeid
<https://www.alimento.be/nl/training/171611>
- Innovatielab anders organiseren
<https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/anders-organiseren-haalt-druk-van-ketel>

Begeleiding en advies

- Werkdrukanalyse
<https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/de-werkdrukanalyse>
- Werkstress aanpakken
<https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/werkstress-aanpakken>
- Aanbod tools:
 - Werkmeter <https://www.workitects.be/werkinstrument/werkmeter>
 - Organisatiescan <https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/organisatiescan>
 - Welzijns- en gezondheidsscan <https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/welzijn-en-gezondheid-binnen-jouw-bedrijf>

Deze initiatieven maken deel uit van een breder aanbod rond werkbaar werk:

- Op vlak van personeelsbeleid: HR-beleid algemeen (HR-scan); Rekrutering, Onthaal nieuwkomers – meter-/peterschap; Gestructureerd aanpakken van vorming, training en opleiding; Werkplekklere – werkinstructies – didactisch materiaal; Competentie- en talentmanagement; Evaluatie en functionering; Loopbaanbeleid en loopbaanplanning; Diversiteit.
- Op vlak van arbeidsorganisatie: Meer autonomie/leermogelijkheden/variatie in het werk; Oplossingen voor repetitief werk; Analyses werkdruk; Mogelijkheden lichter werk; Doorlichting takenpakket eerstelijnsleidinggevenden; Ergonomie; Omgaan met automatisering en digitalisering; Omgaan met telewerk, disconnecteren.

Ook kan het nuttig zijn nieuwe tools te integreren in het aanbod, bijvoorbeeld:

- De FNV Sneltest Werkdruk geeft een individuele werknemer een beeld van de werkdruk in de werksituatie en, wanneer nodig, een persoonlijk advies. <https://sneltestwerkdruk.nl/>
- De Quickscan Werkbaar Werk is een tool waarmee een bedrijf de werkbaarheid van de jobs van de medewerkers in kaart kan brengen via een korte vragenlijst. <https://www.quickscan-werkbaarwerk.be/>

3 | Besluit

Dit rapport had als doel een synthese te vormen van inzichten rond werkdruk voor de Belgische voedingsindustrie. Deze synthese werd gekaderd binnen een model van werkdruk en werkstress ontwikkeld door het Nederlandse TNO. Werkdruk werd gedefinieerd als een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft de inhoud, de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren. Werkdruk heeft een impact op werkstress en mogelijke langetermijngevolgen. De verschillende aspecten die samen werkdruk vormen werden beschreven en in verband gebracht met buffermogelijkheden en individuele factoren.

Dit model werd vervolgens toegepast op de specifieke case van de voedingsindustrie in België. Daarbij werd gebruikgemaakt van de verzamelde informatie van de verschillende deelonderzoeken binnen de leerstoel 'Arbeid 4.0 in de voedingsindustrie' en inzichten uit relevant flankerend onderzoek.

Vervolgens werd een lijst samengesteld van maatregelen waarvan uit onderzoek blijkt dat ze een positieve bijdrage kunnen leveren op de werkdruk, werkstress en werkbaarheid in het algemeen van werknemers. Ook hier werd er gekeken naar maatregelen die specifiek van toepassing zijn voor de situatie binnen de voedingsindustrie. Tot slot keken we naar de relevantie van de bevindingen voor het aanbod aan opleiding en advies van Alimento.

Door in te zetten op het in balans brengen en houden van jobs kan men de werkdruk binnen de voedingsindustrie effectief verlagen. Dit heeft niet alleen positieve gevolgen voor het welzijn en de gezondheid van de werknemers, maar verhoogt ook de productiviteit en performantie van de bedrijven. Uiteindelijk leidt dit ook tot voordelen voor de maatschappij, in termen van economische stabiliteit, een verbeterde volksgezondheid door minder werkgerelateerde stress en ziektes, en een duurzamere voedingsindustrie door een efficiëntere en meer betrokken inzet van arbeidskracht.

Referenties

- Alimento** (2023). *Jaarverslag 2022 - 2023*. Brussel: Alimento.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S.** (2020). *Werkbaarheidsprofiel Voedingsnijverheid 2019: Sectorale Analyse Op de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004 - 2019*. Stichting Innovatie & Arbeid.
- Departement WSE** (2023). *Kwaliteit van het werk: focus op het Vlaamse arbeidsmarktbeleid*. Brussel: Departement Werk & Sociale Economie.
- Edimansyah, B.A., Rusli, B.N., Naing, L., Rusli, B.A.M., & Winn, T.** (2007). Relationship of psychosocial work factors and health-related quality of life in male automotive assembly workers in Malaysia. *Industrial Health*, 45(3), 437-448.
- Dessers, E., & Meylemans, L.** (2021). *Work engagement in human-machine collaboration*. EUWIN Bulletin. <https://workplaceinnovation.eu/work-engagement-in-human-machine-collaboration/>
- Dessers, E., & Szekér, L.** (2024). *Functies aanpassen aan werknemers verhoogt de jobkwaliteit*. HIVA-KU Leuven.
- Eeckelaert, L., De Craecker, F.,** (2021). *Samen op smaak gebracht. Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst*. Alimento – IPV vzw.
- Eeckelaert, L., & Nurski, L.** (2021). *Rapport 'Arbeidsorganisatie En Werkbaarheid in Negen Vlaamse Voedingsbedrijven - Inzichten Vanuit Een Werkbaarheidsmeting'*. Workitects.
- Feffig, K., Gačić, T., Köskal, A., Kühn, A., & Stuber, F.** (2018). Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures. (pp. 1-8). In *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*.
- Goesaert, T.** (2022). *Arbeid 4.0 in de Voedingsindustrie: Transitie in de Voedingsnijverheid*. HIVA-KU Leuven.
- Griffin, J., & Soskolne, V.** (2003). Psychological distress among Thai migrant workers in Israel. *Social science & medicine*, 57(5), 769-774.
- Habraken, M., Dessers, E., & Van Hootegem G.** (2023a). *Werkbaar werk: Knelpunten in de Vlaamse maakindustrie. Identificatie van noden en behoeften, en vorming persona's*. HIVA-KU Leuven.
- Habraken, M., Dessers, E., Van Hootegem G., Martens, J., Sels, P.** (2023b). *Werkbaarheidsinzichten. Resultaten uit de Quickscan Werkbaar Werk (Voorbeeldrapport)*. Quickscan WW, www.quickscan-werkbaarwerk.be.
- Karasek, R. A.** (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2):285-308. doi: 10.2307/2392498.
- Lall, M. T., Amdahl Seim, E., Yngvar Torvatn, H., & Johansen Knutstad, G. A.** (2016). Flow of Information for Autonomous Operators in Industry 4.0 Factories. *5th World Conference on Production and Operations Management P&OM Habana 2016-05.09. 2016-09.09*.
- Lenaerts, K.** (2024). *Opleiding en levenslang leren in de voedingsindustrie*. HIVA-KU Leuven.
- Lourijzen, E. C. M. P., de Kleijn B. a. M., Dhondt, S., & T. N.O. Arbeid.** (1999). *De TNO-Aanpak Werkdruk. Methoden, Technieken En Analyses Voor Personeelsmanagement (S55, I.6.7.6)*: 401.
- Maenen, S.** (2018). *Van Babel tot ontwerp. Concepten en methoden voor organisatieontwikkeling*. Pelckmans.
- Meylemans, L., Szekér, L., Dessers, E.** (2021). *Motivating employees to participate in adult learning. Research report on the FutureFit Belgium project*. HIVA-KU Leuven.
- Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt, K.** (2021). Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(7), 489.
- Pollet, I., Smits, I., De Leebeek, K., Gerard J., Lamberts, M., & Dessers, E.** (2021). *Arbeid 4.0 In De Voedingsindustrie Voorlopig Rapport Op Basis van Literatuurstudie En Focusgroepen*. HIVA-KU Leuven.
- Pollet, I., Smits, I., & Dessers, E.** (2024). *Sustainable Employment in the Age of Digitalisation: challenges, obstacles and opportunities. Comparative analysis of 22 case studies*. HIVA-KU Leuven.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y.** (2016). Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective (pp. 5309-16). In *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*.
- Silva, A., Silva, A., Duarte, J., & Torres da Costa, J.** (2020). Shift-Work: A Review of the Health Consequences'. *International Journal of Occupational and Environmental Safety*, 4(2):48-79. doi: 10.24840/2184-0954_004.002_0005.
- Szekér, L., Karolien Lenaerts, K., & Dessers, E.** (2022). *Arbeid 4.0 in de Voedingsindustrie: Bevindingen Uit de Werknemersbevraging*. HIVA-KU Leuven.

- Vandekerckhove, S., Meylemans, L., Lenaerts, K., & Struyven, L.** (2020). *Nieuwe Meerwaardeketens Kwantitatief Onderzocht. Een Onderzoek Naar de Veranderende Competentienoden in Innovatieve Bedrijfsnetwerken*. HIVA-KU Leuven.
- Wilkesmann, M., & Wilkesmann, U.** (2018). Industry 4.0 – Organizing Routines or Innovations? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2):238–54. doi: 10.1108/VJKMS-04-2017-0019.
- Wood, S. (2008).** Job characteristics, employee voice and well-being in Britain. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 153–168.